

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**AS RELAÇÕES ENTRE A ECONOMIA DOS CUSTOS
DE TRANSAÇÃO E AS DIRETRIZES DA NORMA ISO
26000 DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM
ESTUDO DE CASO DA FIBRIA CELULOSE S.A.**

IGOR SOUZA DA ROCHA

Matrícula nº: 107326725

ORIENTADORA: Prof^ª. Valéria Gonçalves da Vinha

SETEMBRO 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**AS RELAÇÕES ENTRE A ECONOMIA DOS CUSTOS
DE TRANSAÇÃO E AS DIRETRIZES DA NORMA ISO
26000 DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM
ESTUDO DE CASO DA FIBRIA CELULOSE S.A.**

IGOR SOUZA DA ROCHA

Matrícula nº: 107326725

ORIENTADORA: Prof^ª. Valéria Gonçalves da Vinha

SETEMBRO 2011

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor

Dedico este trabalho à minha mãe Marly, peça-chave única responsável pela minha criação e que me deu todo o suporte para chegar até onde cheguei. Considero também este trabalho uma autodedicação, pois a sua conclusão representa o rumo que quero dar em minha trajetória profissional.

RESUMO

O trabalho tem por objetivo identificar as possíveis relações existentes entre a eliminação ou minimização dos custos de transação através da implementação de práticas de responsabilidade social por parte das organizações. Para isso, a pesquisa tem por base teórica a Economia dos Custos de Transação, tema central de uma nova corrente da teoria econômica de natureza institucionalista (a Nova Economia Institucional – NEI), e as diretrizes provenientes da Norma internacional de Responsabilidade Social, a ISO 26000.

A partir da revisão da literatura da Economia dos Custos de Transação e uma análise detalhada do documento resultante da Norma ISO 26000, apresentamos alguns exemplos e chegamos a conclusões sobre a interação entre os dois assuntos. Além disso, utilizamos como *case* a empresa Fibria Celulose S.A. no qual, através de uma análise de seu Relatório de Sustentabilidade 2010, buscamos apresentar como a estratégia de sustentabilidade aliada às práticas de Responsabilidade Social realizadas pela companhia contribui para a minimização dos custos de transação incorridos por ela.

Os resultados obtidos pelo estudo de caso demonstraram ser um reforço em nossa defesa nesta pesquisa pois foi possível apresentar, através de um exemplo concreto, as possibilidades de convergência entre os dois assuntos que moldam todo o nosso trabalho.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I - A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	8
I.1 - OS TRABALHOS INICIAIS DE RONALD COASE	9
I.2 – A CONTRIBUIÇÃO DE OLIVER WILLIAMSON	11
I.2.1 – <i>Pressupostos Comportamentais</i>	12
I.2.2 – <i>Dimensão das Transações</i>	13
I.2.3 – <i>A Escolha das Formas Organizacionais</i>	16
CAPÍTULO II - A EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS E CONCEITOS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	19
II.1 – A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL	24
II.2 – POR QUE UMA NORMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL?	28
CAPÍTULO III - A NORMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: ISO 26000	30
III.1 – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)	30
III.2 – O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ISO 26000	31
III.3 – CARACTERÍSTICAS DA ISO 26000	34
III.4 – CARACTERÍSTICAS DA ISO 26000: UM ESTUDO DETALHADO DE SEU DOCUMENTO	37
III.5 – OS SETE TEMAS CENTRAIS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	41
III.5.1 – <i>Governança Organizacional</i>	43
III.5.2 – <i>Direitos Humanos</i>	44
III.5.3 – <i>Práticas Trabalhistas</i>	45
III.5.4 – <i>Meio Ambiente</i>	46
III.5.5 – <i>Práticas Operacionais Justas</i>	47
III.5.6 – <i>Questões relativas ao consumidor</i>	49
III.5.7 – <i>Envolvimento Comunitário e Desenvolvimento</i>	51
III.6 – ORIENTAÇÕES PARA POR EM PRÁTICA A RS	53
III.7 – OS ASPECTOS MAIS RELEVANTES SOBRE A ISO 26000	55
III.8 – PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A ISO 26000	57
CAPÍTULO IV – UMA ANÁLISE DAS ATIVIDADES DA FIBRIA: CONVERGÊNCIAS ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	59
CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXO A – VISÃO GERAL ESQUEMÁTICA DA ISO 26000	72
ANEXO B – TEMAS CENTRAIS E QUESTÕES DE RS DA ISO 26000	73

INTRODUÇÃO

Uma nova maneira de se olhar a economia está em franco desenvolvimento nos últimos anos, especialmente após a crise financeira mundial de 2008, cujos efeitos ainda se fazem sentir, mostrando que, a cada dia, a visão tradicional da economia perde mais e mais credibilidade. O mesmo se pode concluir quando se aborda a questão da responsabilidade social das empresas, um tema que vem sofrendo grandes modificações – especialmente na última metade do século anterior – e hoje é essencial considerá-lo para entender o novo cenário econômico.

Diversos autores citados no decorrer deste trabalho, demonstraram que, olhar a firma apenas internamente, conforme preconiza a teoria econômica neoclássica, não tem sido suficiente para explicar, na sua totalidade, o seu funcionamento; ou seja, o porquê das firmas existirem. Isso faz com que tal teoria – devido ao seu caráter estático, atemporal e preconizador de situações hipotéticas de equilíbrio – esteja sob intenso questionamento nos últimos tempos.

Diante disso, achamos oportuno buscar novas abordagens, entre elas a da Economia dos Custos de Transação (ECT), que defende a existência de custos (adicionais aos custos de produção e remuneração dos fatores) em qualquer transação que a firma realiza.

O principal objetivo do trabalho é mostrar as oportunidades de identificação e a consequente eliminação ou minimização dos custos de transação incorridos por uma organização quando se trabalha a Responsabilidade Social (RS) em sua gestão. Para isso, defenderemos como referência para esta mudança de comportamento a adoção das diretrizes da ISO 26000, a Norma internacional de RS.

No capítulo 1, discuti-se brevemente o surgimento e a evolução dos conceitos da Economia dos Custos de Transação (ECT), sob a ótica de dois principais autores: Ronald Coase e Oliver Williamson. Em especial, busca-se contrastar os conceitos e objetivos da ECT com a visão neoclássica tradicional.

No capítulo seguinte, apresentamos a evolução do tema “Responsabilidade Social”, com ênfase nas duas últimas décadas. Posteriormente, discutimos como este processo ocorreu especificamente no Brasil, analisando nosso *status* de atuação em RS vis-à-vis o contexto internacional.

No capítulo 3, dedicamos maior atenção para a descrição do processo de construção da Norma ISO 26000, e a destacada atuação brasileira neste contexto. Além disso, como o documento foi publicado recentemente (dezembro de 2010), teremos a oportunidade de analisar os pontos mais relevantes da Norma – devido ao seu extenso conteúdo – necessários para o capítulo seguinte.

O quarto e último capítulo busca identificar algumas relações existentes entre as práticas de responsabilidade social de uma organização e a eliminação ou minimização de seus custos de transação. Para isso, utilizaremos como *case* a Fibria Celulose S.A., resultado da incorporação da Aracruz com a Votorantim, usando com principal referência seu último Relatório de Sustentabilidade, de 2010.

Conforme defendi em outro artigo de minha autoria¹, embora ainda se reconheça a responsabilidade social pela sigla RSE (responsabilidade social empresarial), adoto neste trabalho somente o termo “responsabilidade social” (RS), por acreditar que a prática socialmente responsável não deve ficar restrita às empresas, mas deve ser apropriada pelos demais grupos sociais (ONGs, governos, consumidores); veremos, também, que a ISO 26000 defende esta abordagem. Além disso, se a RS é aplicada a todos os grupos sociais, trataremos esses grupos como “organizações”.

¹ Cf. ROCHA, I. S. (2011), op. cit. pp. 72

CAPÍTULO I - A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Antes do advento da Teoria dos Custos de Transação, o *mainstream* representado pela visão neoclássica da teoria econômica se restringia a caracterizar a empresa simplesmente como uma função de produção, na qual diferentes possibilidades de combinação de insumos gerariam uma quantia de produto. A organização econômica – entendida aqui em termos de participação dos agentes no mercado – ocorreria pelo mecanismo de preços decorrente do equilíbrio entre oferta e demanda. Em outras palavras, o sistema de preços permitiria uma total coordenação da ação dos agentes econômicos.

Na Teoria Neoclássica, admitindo os pressupostos de não restrição à informação e racionalidade ilimitada dos agentes econômicos, cada produtor sabe e determina os preços e a tecnologia de produção que maximizam seus lucros. Ao mesmo tempo, o consumidor determinará suas preferências de modo a maximizar sua utilidade e, dado um nível de renda, os preços se ajustarão para equilibrar a oferta e a demanda de cada produto.

Conforme aponta Arbage (2004), os princípios neoclássicos pressupõem, em primeiro lugar, que os mercados são considerados como o meio principal para a coordenação das ações organizacionais, além de funcionarem como uma espécie de *governança geral* das decisões dos agentes econômicos. Além disso, o pressuposto da racionalidade ilimitada advém da premissa de que todas as informações necessárias para a tomada de decisão dos agentes econômicos estarão disponíveis no sistema de preços.

Enquanto tradicionalmente a teoria econômica procura determinar a alocação ótima dos recursos, dado um certo conjunto de organizações econômicas (em geral família, firma e mercado), a chamada Nova Economia Institucional (NEI) tem como objetivo identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos.

A Economia dos Custos de Transação (ECT), uma das vertentes fundamentais de investigação da NEI, por outro lado, sustenta que a questão da organização econômica é fundamentalmente um problema de governança; esta entendida pelos mecanismos e regras que estabelecem as formas de controle da gestão de uma organização. Ou seja, o conjunto de

instituições, leis, políticas, processos, regulamentos e etc., que ditam como uma empresa se “comporta” interna e externamente. E para a determinação deste “comportamento” existem custos que são negligenciados na visão neoclássica.

Os custos de transação seriam, portanto, grosso modo, os custos incorridos quando das transações entre agentes econômicos, tanto antes (preparação) quanto depois/durante o andamento da transação (acompanhamento). Trata-se, por exemplo, do custo de contratação de um escritório de advocacia para analisar as condições legais de implantação de um projeto. Ou ainda, para o caso do consumidor que queira comprar um refrigerante em um supermercado, os custos não serão apenas o preço do refrigerante em si mas também o “esforço” e energia para saber que tipo e marca de refrigerante prefere, onde comprá-lo e a que preço, o custo da viagem casa-supermercado-casa, o tempo de espera para a compra, etc. Embora passemos a identificá-los a partir de agora, o que já podemos perceber é que alguns destes custos são de difícil mensuração.

Já os custos estudados pela economia neoclássica relacionam-se apenas aos custos de produção, pois não há custos para negociar em quaisquer que sejam os mercados. Em outras palavras, o custo de transação é zero. Mesmo que algum novo fator perturbasse o equilíbrio no modelo walrasiano, um outro equilíbrio seria alcançado instantaneamente sem custos de transação, o que tornaria este custo de ajustamento também igual a zero.

Estes custos nas relações entre os agentes, distintos daqueles custos de produção neoclássicos, foram inicialmente identificados pelo economista inglês Ronald Coase, em seu trabalho “*The Nature of The Firm*,” que será tratado na seção a seguir. Contudo, vale ressaltar que a literatura especializada mostra que há muitas definições sobre Custos de Transação e que, para nossos propósitos, nos dedicaremos aos dois principais expoentes sobre o assunto: Ronald Coase e Oliver Williamson.

I.1 - Os trabalhos iniciais de Ronald Coase

Ronald H. Coase, em seu artigo *The Nature of the Firm* (1937), questionava a visão neoclássica dominante da firma com a firma do “mundo real”, buscando estudar a empresa sob um enfoque alternativo ao convencional. Como ressalta Ferreira et al (2005), o

ponto de partida de Coase é a percepção de que, no mundo real, uma grande quantidade de transações é realizada dentro da firma, dispensando a coordenação do mercado.

O economista “tradicional” enxerga o funcionamento do sistema econômico (a alocação de recursos) como sendo coordenado pelo mecanismo de preços. É através deste principal argumento neoclássico que o autor questiona: “Por que, então, existiria uma empresa?”. O autor segue, discutindo um simples exemplo: se a teoria tradicional nos diz que é através do mecanismo de preços que há a alocação de fatores, no “mundo real” nem sempre isso ocorre, pois se um trabalhador é transferido do setor “A” para o setor “B”, ele não vai porque houve uma mudança relativa no seu “preço” (salário) e sim porque foi ordenado a fazê-lo². Coase percebeu que no ambiente externo à firma o mecanismo de preços direciona a produção, coordenada por uma série de transações com o mercado; todavia, no ambiente interno à firma este mecanismo é eliminado e substituído por um que direciona a produção coordenada pelo empresário (empreendedor³). Isso demonstra que há meios alternativos de determinar a produção.

Ainda sem mencionar diretamente o termo “custo de transação”, Coase já apresenta a sua constatação de que há um custo para a firma em usar o mecanismo de preços na coordenação da produção. Este custo se resume, justamente, em descobrir quais são estes preços. São os custos que incorrem na negociação e conclusão dos contratos em cada acordo que a firma realiza com o mercado, além dos custos para especificar precisamente as condições de trocas num contrato de longo prazo. Assim, é custoso alocar os recursos via mecanismo de preços. Isto porque o procedimento de obtenção das informações via mercado é particular a cada organização, assim como suas respectivas negociações e estabelecimentos de contratos, incluindo, nestes casos, os custos de monitoramento das cláusulas acordadas.

E estes custos não devem ser negligenciados de análise. Quando o empresário possui poderes para alocação destes fatores, entretanto, parte destes custos com o mercado são salvos. O autor ressalta ainda que, em determinados mercados, estes custos contratuais podem ser minimizados, mas nunca serão eliminados.

Ao abordar o tamanho da firma, o autor afirma que esta será diretamente relacionada ao número de transações coordenadas pelo empresário. A questão é, portanto, estudar os fatores que determinam o tamanho da firma. Coase sugere algumas explicações: i) quanto

² Coase (1937), p. 387.

³ “Entrepreneur”, traduzido do texto original

maior o tamanho da firma, menores são os retornos na função do empreendedor, ou seja, maiores serão os custos adicionais de uma nova transação dentro da firma; ii) como tais custos aumentam, maiores serão as chances do empresário não fazer o melhor uso de seus fatores no processo produtivo.

Logo, uma firma tende a ser maior i) quanto menor forem os custos de organização da produção e quanto menos estes crescerem com o aumento no número de transações organizadas internamente, e ii) quanto menos provável o empresário cometer “erros” e menores forem os custos destes “erros” com o aumento no número de transações organizadas internamente. Isso só demonstra que os custos de transação variam tanto quando se usa o mecanismo de preços (mercado) quanto através da organização interna da produção (firma).

Como se pode ver, as ideias e questionamentos pioneiros levantados por Coase apresentam uma abordagem de mercado diferente da visão neoclássica predominante. A Nova Economia Institucional surge, neste contexto, ao atribuir um papel de maior importância às instituições (às firmas, neste caso) e promover uma revisão em conceitos básicos como a racionalidade dos agentes e a eficiência dos mercados, que serão discutidos a seguir.

Após a apresentação inicial de Coase, outros autores passaram também a desenvolver linhas de pesquisa sobre o assunto, mas a principal contribuição veio de Oliver Williamson, em cuja obra admite a influência de Coase e trabalha com conceitos pouco desenvolvidos por ele. A Williamson é atribuído a denominação de uma nova corrente da teoria econômica de natureza institucionalista: a chamada Nova Economia Institucional (NEI), centrada no conceito de “custos de transação”, sobre o qual dedicaremos maior atenção na próxima seção.

I.2 – A contribuição de Oliver Williamson

Partindo do raciocínio inicial de Coase, Oliver Williamson desenvolve uma teoria na qual o termo “custo de transação”, em si, passa a ser utilizado. Em linhas gerais, os custos de transação estão relacionados aos custos de busca de informações por parte das empresas em suas negociações com o mercado. Mais especificamente, segundo ele, trata-se dos custos associados à elaboração de contratos (das “regras do jogo”) que organizam essa atividade.

Em seu artigo, Williamson (1985) trabalha com dois tipos de custos de transação:

i) custos *ex-ante*: relacionados à redação, negociação (preço, quantidade, duração do contrato) e fixação das contrapartidas e salvaguardas do contrato. Estão mais presentes naquelas situações onde é difícil estabelecer as pré-condições para que a transação em questão ocorra de acordo com o planejado. São os custos relacionados, por exemplo, à formalização de uma transação, à localização de clientes e fornecedores, e os custos para ensinar a produzir o que se necessita.

ii) custos *ex-post*: presentes em todo o processo de monitoramento/fiscalização, manutenção dos compromissos estabelecidos (formal ou informalmente), renegociação ou adaptação dos termos do contrato (quando necessário, na medida em que pode ocorrer falhas, omissões, alterações inesperadas) a partir de um novo cenário. Estes custos aparecem com intensidades diferentes, de acordo com as características das transações e o modelo organizacional escolhido pela empresa para atuar no mercado, que serão apresentados logo a seguir.

I.2.1 – Pressupostos Comportamentais

Os pressupostos comportamentais básicos para a existência de custos de transação, definidos pelo autor, são:

- Devido às limitações cognitivas naturais dos seres humanos, os agentes possuem, portanto, racionalidade limitada, ou seja, apenas parte do conjunto de informações e conhecimentos disponíveis consegue ser processado individualmente. Logo, por serem incapazes de prever todos os eventos relacionados a um determinado fenômeno (no caso, a transação), os indivíduos, ainda que pretensamente agindo de forma racional, sempre deixam margens para adaptações e futuras renegociações. Admitindo a existência da racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos na medida em que será impossível aos agentes prever todas as possibilidades futuras de interação numa transação. Williamson (1985) destaca aí a inclusão das salvaguardas contratuais para melhor lidar com as incertezas decorrentes da incompletude dos contratos.

- Comportamento oportunista: os relacionamentos entre os agentes se basearão, em alguns casos, na busca pela defesa de seus próprios interesses. Podemos citar atitudes mais claras como a mentira, o roubo, assim como outras mais sutis como o engano. Conforme ressalta Zylbersztajn (*apud* Ferreira et al, 2005): “nem todos os indivíduos têm atitudes oportunistas, mas basta um ter essa atitude para ser necessária a utilização de contratos, demandando tempo e custos para seu monitoramento.” Em casos assim, é evidente a ocorrência de maior gasto de tempo e recursos visando mitigar os efeitos, ao menos *ex-post*, deste fenômeno.

Diante das hipóteses comportamentais, Williamson (*apud* Fagundes, 1997) apresenta suas principais implicações: i) contratos complexos são necessariamente incompletos; ii) a confiança entre as partes não pode ser estabelecida somente por um contrato: todo contrato implica riscos; iii) é possível criar valor adicionado com a elaboração de outras formas organizacionais de forma a diminuir os possíveis prejuízos decorrentes da racionalidade limitada dos agentes assim como salvaguardar as transações contra o exercício do oportunismo por parte dos mesmos. Com isso, percebe-se que nem sempre as relações de mercado serão as melhores escolhas para a gestão das transações entre os agentes.

I.2.2 – Dimensão das Transações

Na ECT, a transação é a unidade básica de análise. Williamson (1985) define que uma transação ocorre quando “um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Uma etapa da atividade termina e outra começa”. Suas dimensões também poderiam ser entendidas como “atributos das transações”.

I.2.2.1 – Frequência

A frequência está relacionada à repetição e/ou regularidade das transações. É um dos indicadores mais relevantes para a escolha da estrutura de governança mais adequada à determinada transação. Em geral, as transações apresentam distintos níveis de frequência.

Quanto mais rara é a frequência de uma transação, menos viável economicamente é o desenho de uma estrutura contratual específica para a prevenção de comportamentos oportunistas. Por outro lado, como a maioria das transações é frequente (daí a necessidade de contratos, a fim de deixá-las o mais claro possível para ambos os lados), torna-se importante a criação de um mecanismo que as estruture.

Neste sentido, quanto maior a frequência das transações, maiores são as chances de diluição dos custos referentes à redação dos contratos, coleta de informações e de monitoramento (os custos *ex-ante* e *ex-post*, previamente abordados). Ademais, a regularidade em uma transação possibilita que as partes melhor se conheçam com o tempo – o que reduz as incertezas – e pode conceder reputação em torno de uma marca, tornando o ativo específico neste aspecto. Portanto, segundo a ECT, quanto maior a frequência nas transações, maior o nível de reputação e consequentemente menores os custos de transação envolvidos.

I.2.2.2 – Incerteza

Para muitos autores, este é o grande problema das organizações econômicas: a constante necessidade de adaptação às alterações de natureza institucional que ocorrem no ambiente dos negócios. Devido à clara assimetria informacional e à racionalidade limitada dos agentes, a incerteza representa a imprevisibilidade de saber situações futuras, fatores-chave que podem garantir o comportamento oportunista. Neste caso, não há como prever como os agentes vão se comportar mesmo após a confecção dos contratos. É esta incerteza inerente que explica o porquê dos contratos não serem 100% completos (Williamson, 2002), um princípio básico da Teoria dos Custos de Transação.

I.2.2.3 – Especificidade dos Ativos

O terceiro e último ponto da teoria dos custos de transação trata da especificidade dos ativos, relacionado à maior ou menor possibilidade de utilização de um ativo alternativo

relacionado ao processo produtivo. Quanto mais específico é o ativo, menor tende a ser a chance de utilização alternativa do mesmo. Logo, investimentos que necessitem destes tipos de ativos terão custos de transação maiores justamente pela maior dificuldade de uma utilização alternativa para o mesmo de forma automática e sem perdas. Uma vez feito o investimento, neste caso, as partes operarão num período de tempo considerável.

Williamson (*apud* Vinha et al, 2006) apresenta seis tipos distintos de especificidade dos ativos:

- a) Especificidade locacional: ocorre quando uma determinada exploração necessita que outra, geralmente complementar (horizontalmente ou verticalmente) se localize próximo. A especificidade locacional envolve a necessidade de proximidade a algum recurso natural, energético, de insumos, em relação a aspectos relacionados a estoques, centros de distribuição e outras especificidades ligadas a pontos comerciais. Refere-se, portanto, à imobilidade dos ativos e as firmas próximas (ou setores próximos de uma mesma firma) buscam definir, *ex-ante*, a minimização dos custos de transporte, armazenagem e logística;
- b) Especificidade de ativos físicos: ocorre na medida quando a organização necessita de um produto com determinado padrão de matéria-prima dos seus fornecedores, necessário à sua produção. Relaciona-se, portanto, aos aspectos físicos do produto transacionado;
- c) Especificidade humana: está diretamente associada ao capital humano especializado, com trabalhadores com conhecimento específico e qualificado para a realização de determinada(s) tarefa(s) dentro da organização. E a realocação destes “ativos” para outras atividades, dependendo da especificidade do conhecimento, torna-se muito custosa ou realizada com prejuízo. Um trabalhador muito qualificado, por exemplo, não é obtido facilmente no mercado. Logo, o treinamento e a capacitação de seus colaboradores envolvem custos para a empresa;
- d) Especificidade de ativos dedicados à produção: quando existe um processo ou estrutura produtiva específico para a produção de um dado produto, podendo gerar capacidade ociosa ao término de um contrato;
- e) Especificidade da marca: relaciona-se à reputação que o nome da empresa ou algum produto seu tem no mercado, ao esforço de relações mais próximas com a comunidade, imprensa e agentes do ambiente institucional, entre outras possibilidades. Também incluem-se os esforços previstos para posicionamento de um produto,

marketing, promoção de vendas, etc. Há casos de exigência para que a marca represente todos os produtos de uma cadeia de suprimentos, o que pode garantir ao “dono” da marca negociar preços maiores do que os de mercado (pelo reconhecimento da qualidade de seus produtos), representando custos maiores, por outro lado, para o comprador destes produtos. Em outro caso, quando a imagem de uma organização está “manchada” (ou seja, quando sua reputação está em baixa) o processo de realocação de uma marca já consolidada pode se tornar impossível pois estes esforços implicam em altíssimos custos de transação⁴.

- f) Especificidade temporal: refere-se a produtos que necessitem ser consumidos em um determinado período de tempo. Está mais associado aos produtos perecíveis. É uma especificidade, portanto, mais relacionada à velocidade de realização da transação: quanto maior a especificidade temporal mais dedicada será a transação e menor também será o universo de alternativas existentes.

Os ativos não-específicos, por outro lado, podem ser facilmente encontrados no mercado e, portanto, possuem maior facilidade de alternância em seu uso. Serviços de limpeza e manutenção, geralmente terceirizados por uma empresa, são exemplos destes ativos.

Como se pode observar, os pressupostos comportamentais e a dimensão das transações fazem com que a coordenação da interação entre os agentes por relações mercantis puramente competitivas apresente ineficiências. E é por tal motivo que o estabelecimento de cláusulas de reciprocidade, restrições contratuais a condutas das partes e a iniciativas de integração ou quase-integração ao longo das cadeias produtivas constituem, frequentemente, inovações institucionais que buscam gerar ganhos de eficiência.

Finalmente, tomando por base os pressupostos comportamentais e as dimensões das transações, será apresentado a seguir um breve resumo sobre o modelo de Williamson no qual a empresa definirá sua forma organizacional mais adequada a fim de reduzir os custos de transação relacionados à sua atividade.

I.2.3 – A Escolha das Formas Organizacionais

Tomando como base os tipos de transações e suas respectivas dimensões, além dos pressupostos comportamentais básicos dos agentes, Williamson (1985) propõe um modelo no qual as formas organizacionais relacionam-se à especificidade dos ativos. Para o autor, esta

⁴ Outro exemplo, também, de difícil mensuração porém de fácil percepção.

atribuição é a mais importante na definição da estrutura organizacional com a qual a empresa trabalhará no ambiente econômico. Sua principal defesa é a de que as diferentes estruturas de gestão disponíveis, que se diferem nos custos, mecanismos de controle e competência, devem ser escolhidas de forma a minimizar os custos de transação. Ou seja, são estes custos que instigam a firma a decidir se a produção de determinado bem deve ou não ser internalizada ou contratada de outra firma através do mercado. Não explicitaremos aqui detalhes técnicos do modelo, deixando a cargo dos leitores o exame da referência bibliográfica específica para tal⁵.

Conforme explicitado por Vinha et al (2006), o modelo propõe uma ordenação entre as formas organizacionais – de mercado, hierarquia (integração vertical) ou híbrida – em que, a medida que a empresa se aproxima em direção a esta última, perde as vantagens associadas ao incentivo de mercado (relacionadas ao mecanismo de compra e venda simples) porque aumentam os custos de governança, porém ganha-se em termos de coordenação e controle. Assim, por exemplo, quanto mais específico for um determinado ativo – ou seja, menores as chances de utilização alternativa do mesmo – a sua transação tenderá a ser internalizada dentro da firma (coordenação via hierarquia) ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do emprego do mercado por meio de coordenação.

Por outro lado, sendo pequena a especificidade do ativo, menor será a sua incerteza e mais vantajosa será a utilização do mercado como forma organizacional para coordenar as interações entre os agentes (pois serão menores os custos de governança). Em outras palavras, quanto maior o custo de transação, maior a tendência de internalização da produção por parte da firma. Já se as incertezas quanto ao atendimento das exigências da firma contratante forem pequenas e por isso gerarem custos de transação baixos, então a firma preferirá contratar a produção via mercado.

As *commodities*, por exemplo, são ativos de baixa especificidade temporal e requerem pouco controle da empresa compradora. Logo, as negociações serão preferencialmente realizadas com base nas relações de mercado. Produtos de maior valor agregado (de informática, por exemplo), todavia, necessitariam de maior coordenação por parte de uma firma compradora, uma vez que as incertezas quanto às capacidades da firma fornecedora se elevam. Com isso, há um aumento nos custos de transação associados à maior complexidade do produto. Uma governança mais efetiva é necessária para minimizar estes custos, e tal governança é promovida pela hierarquia ou internalização da produção de determinado bem.

⁵ Vinha et al (2006) e Williamson (1985).

Em seu artigo, Ferreira et al.(2005) apresentam as relações entre a estrutura organizacional e os custos de transação envolvidos através de um exemplo no setor de produção de frango de corte em Minas Gerais. Como a agroindústria coordena toda a produção de frango de corte por meio de relações contratuais com os produtores, as variáveis de preço e quantidade têm pouca importância, já que as regras estabelecidas nos contratos são as ações mais importantes na negociação entre as partes. De um lado, este tipo de estrutura, na qual permite a participação do produtor no sistema de integração, tem como vantagem a baixa aplicação de capital de giro na criação e o baixo risco. As desvantagens, por outro lado, relacionam-se à centralização do processo de tomada de decisão por parte da indústria e a baixa remuneração do produtor.

As empresas sempre buscam minimizar os custos de transação inerentes de suas atividades. Saber as razões e como as empresas buscam este objetivo é central para entender o funcionamento de uma firma do “mundo real”. Ademais, devemos levar em conta, diante do exposto, que embora os agentes criem e estructurem suas organizações a fim de facilitar suas interações e diminuir os custos de transação, o resultado será sempre uma certa medida de imperfeição do mercado. Ou seja, só poderíamos dizer que os resultados neoclássicos de eficiência de mercado são alcançados quando não há custos de transação.

De acordo com Rezende (*apud* Albarge, 2004, p: 56), enquanto para os neoclássicos a firma é definida como uma função de produção (uma construção tecnológica), a ECT descreve a firma como uma estrutura de governança (uma construção organizacional), que busca fundamentalmente a redução dos custos de transação.

Embora alguns exemplos tenham sido apresentados e esta questão já tenha sido mencionada anteriormente, é importante salientar que uma fraqueza da ECT apontada por alguns economistas é justamente o não acompanhamento de aplicações empíricas (mais ainda, a falta de mensuração) da ECT com a evolução de seu desenvolvimento teórico; e isso vem impedindo a sua adoção maior no cerne do pensamento econômico atual. Os custos de transação, por sua natureza, precisam ser primeiramente identificados e definidos; só assim serão passíveis de mensuração, com a coleta de dados e o uso do instrumento teórico apropriado.

CAPÍTULO II - A EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS E CONCEITOS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

O capítulo discutido a seguir, assim como as referências utilizadas no seu desenvolvimento, reproduz outro trabalho de minha autoria⁶, vencedor da 10ª edição do “Prêmio Ethos-Valor sobre Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável”⁷, categoria “estudante de graduação”. A obra em questão, na qual meu artigo foi publicado, apresenta os artigos vencedores nas cinco distintas categorias, nos anos de 2009 e 2010.

Atualmente, impactos associados à poluição e degradação ambiental, pobreza e desigualdade na distribuição de renda, precárias condições de trabalho em muitos países, entre outros fatos são reconhecidos como sendo de escala mundial. Há maior clareza, hoje, a respeito de tais problemas e da necessidade de se criar soluções que transformem as realidades locais. Ações positivas que, através de um contexto global favorável, possam ser replicadas, sempre que forem necessárias, em cada sociedade. Propomos, portanto, nos basear nesse contexto para entender melhor o fenômeno contemporâneo da responsabilidade social (RS).

Embora o conceito de RS tenha sido “firmado” no século XX, exemplos de instituições que lutaram pelos interesses dos trabalhadores, da comunidade ou do meio ambiente podem ser verificados nos séculos anteriores. Segundo o relatório da ISO⁸, no fim do século XVIII consumidores ingleses deixaram de comprar o açúcar produzido no Caribe porque este provinha de trabalho escravo; e a Companhia das Índias Ocidentais passou a fazer negócios com um fornecedor “não escravagista”, em Bengala, região nordeste da Índia.

O crescimento de práticas socialmente responsáveis começa a ocorrer a partir do fim da Segunda Guerra Mundial. As Nações Unidas, por exemplo, tiveram grande participação na criação de novos princípios de direitos humanos. Em 1948, a entidade adotou a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que sustenta que “todo indivíduo tem a responsabilidade de

⁶ ROCHA, I. S. 2011

⁷ Maiores informações em: www.premioethosvalor.org.br

⁸ ISO Advisory Group on Social Responsibility. *Working report on social responsibility*, 30 de abril de 2004

se esforçar pela promoção do respeito aos direitos individuais e à liberdade⁹”. São instrumentos como este que buscam garantir cidadania universal, mas funcionam complementarmente às leis sociais vigentes de cada país.

Havia já interpretações distintas sobre qual o papel da empresa na sociedade e sua responsabilidade com o meio ambiente e com os seus próprios trabalhadores, entre outros *stakeholders*¹⁰. Alguns afirmavam que cabia aos empresários “implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação que sejam desejáveis em torno dos objetivos e dos valores da sociedade” (Lourenço & Schröder, 2003).

Embora essa visão ultrapasse a noção corrente de filantropia baseada apenas na caridade, havia outra, dominante, pregada pelo economista neoclássico Milton Friedman, segundo o qual a RS da empresa era, essencialmente, ser lucrativa, já que dessa forma ela será capaz de gerar empregos, remunerar seus funcionários de forma que estes possam melhorar suas condições de vida, além de pagar os impostos, porque eles proporcionam o “bem-estar” público¹¹. Caso contrário, a empresa estará lesando seus acionistas, pois estaria transferindo recursos a outros fins que não o de geração de lucro e se autotributando. Atitudes sociais, como o trabalho voluntário, por exemplo, podem ser feitas por qualquer agente pertencente à organização desde que ele não use nenhum recurso dela.

Entre as décadas de 1970 e 1980 novos questionamentos sobre as obrigações das empresas no âmbito social foram levantadas. Lourenço & Schröder (2003) afirmam que foi nessa época que a ética empresarial se consolidou como campo de estudo. É o período do governo Nixon nos Estados Unidos, do escândalo *Watergate*, mas também da criação de importantes organizações ambientalistas, entre as quais o *World Wildlife Fund* (WWF), Amigos da Terra (*Friends of the Earth*) e o Greenpeace.

O crescimento do número de atores preocupados com a questão da responsabilidade social no mundo já era bem significativo no fim da década de 1990, o que contribuiu para a disseminação das questões éticas e morais nas empresas. Além disso, também se discutia a busca do real papel das organizações no sistema capitalista, visto que, paralelamente a esse debate, havia a pressão social por mudanças.

⁹ Tradução livre do relatório “*Working report on social responsibility*” (2004).

¹⁰ “Indivíduo ou grupo que possui qualquer tipo de interesse nas decisões e/ou atividades de uma organização”, segundo a Norma ISO 26000.

¹¹ FRIEDMAN, Milton (1970).

Em janeiro de 1999, ao discursar no Fórum Econômico Mundial (evento anual realizado em Davos, na Suíça), o ex-secretário geral da ONU, Kofi Annan, propôs uma parceria entre as Nações Unidas, ONGs e empresas, denominada Pacto Global (*The Global Compact*). Essa ideia surgiu logo após as manifestações antiglobalização que ocorreram em Seattle (Estados Unidos), durante o encontro da Organização Mundial do Comércio (OMC). Trata-se de um chamado para que as organizações (não somente empresas) adotem e apoiem, em suas respectivas esferas de atuação e influência, um conjunto de valores relativos aos direitos humanos, condições trabalhistas, combate à corrupção e proteção do meio ambiente. Os dez princípios do Pacto Global são¹²:

Direitos humanos

- Princípio 1: Respeitar e proteger os direitos humanos.
- Princípio 2: Impedir violações de direitos humanos.

Direitos trabalhistas

- Princípio 3: Apoiar a liberdade de associação no trabalho.
- Princípio 4: Abolir o trabalho forçado.
- Princípio 5: Abolir o trabalho infantil.
- Princípio 6: Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho.

Proteção do Meio Ambiente

- Princípio 7: Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
- Princípio 8: Promover a responsabilidade ambiental.
- Princípio 9: Encorajar tecnologias que não agredem o meio ambiente.

Combate à Corrupção

- Princípio 10: Lutar contra toda forma de corrupção.

Na década seguinte, outras iniciativas também marcaram presença. Em junho de 2000, os representantes dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

¹² Adaptado de “Boletim Brasileiro do Pacto Global” (2004).

(OCDE) aprovaram uma nova versão das Diretrizes para Empresas Multinacionais, as quais recomendam princípios voluntários e padrões de conduta para a empresa que se pretende responsável e esteja de acordo com as leis adotadas em cada país. Em julho de 2001, a comunidade europeia lançava, em Bruxelas, um “livro verde” sobre RS, com o título “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social nas empresas”, um lançamento que visava ampliar o debate sobre formas de implementação de RS nas empresas, tanto no âmbito europeu quanto no internacional.

Vale a pena destacar ainda um acontecimento importante, organizado como resposta da sociedade aos efeitos da globalização: o Fórum Social Mundial, que completou dez anos de atuação em 2010 e reúne pessoas de todas as partes do mundo para promover um ambiente democrático de troca de ideias e experiências e articulação de movimentos entre diversos setores da sociedade, bem como para discutir os direitos humanos, a proteção do meio ambiente, o acesso à saúde e à educação, com vistas na “construção de alternativas às políticas neoliberais¹³”.

Mas se o número de empresas que buscam aprimorar práticas de RS aumenta significativamente, ainda são poucas as que se articulam com outros agentes do mercado, com órgãos do governo ou organizações da sociedade civil, para a busca de parcerias que criem soluções em prol do interesse coletivo.

Em resposta à pressão social por maior transparência em suas ações e decisões, as empresas começaram a publicar os chamados “balanços sociais”, demanda antiga do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), liderada por Herbert José de Sousa, o Betinho. Ao divulgar os resultados financeiros obtidos na área social, a empresa melhora sua reputação perante a opinião pública e, provavelmente, sua rentabilidade, uma vez que os investidores passariam a ter maior segurança com relação ao retorno dos investimentos feitos na empresa.

O balanço social foi o primeiro passo para a criação de padrão de relatórios de sustentabilidade aceitos em todo o mundo. Atualmente, o que reúne maior número de organizações é o *Global Reporting Initiative* (GRI), adotado por mais de quatrocentas empresas em cerca de quarenta países¹⁴.

¹³ www.forumsocial.org.br

¹⁴ www.globalreportinginitiative.org

A visão contemporânea de RS caracteriza-se pela implementação de iniciativas que não são impostas pela lei, mas adotadas voluntariamente pelas organizações, como forma de demonstrar seu compromisso com a sociedade. Elas migram de uma postura passiva para uma atitude proativa, buscando comunicar-se com as partes interessadas (*stakeholders*) e, com isso, abrir novas oportunidades de negócios.

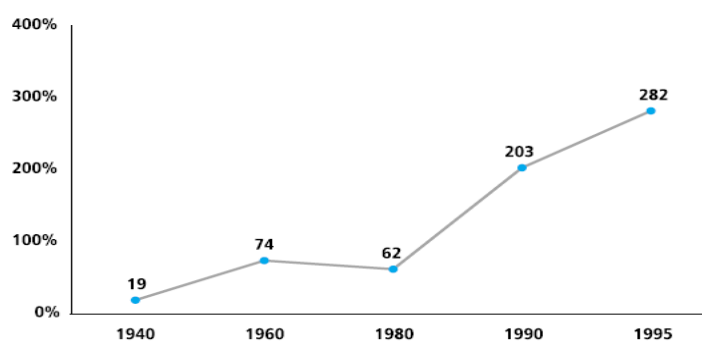
Finalmente, destacamos alguns fatores-chave para a disseminação do conceito atual de RS¹⁵:

- o crescente número de organismos internacionais (como a ONU e a OIT, por exemplo) que articulam normas de conduta da sociedade;
- os avanços da globalização, nas áreas de comunicação e tecnologia, que fortaleceram a interação continental, o acompanhamento mais próximo das atividades corporativas e a rápida disseminação das informações concernentes a tais atividades;
- a crescente presença e participação das multinacionais no comércio de bens e serviços e, portanto, o seu maior peso nas práticas socialmente responsáveis; tais empresas trabalham em ambientes de costumes, cultura, sociedade e leis (entre outras características nacionais) de diferentes países e suas ações precisam se adaptar a esses aspectos também;
- a percepção de valores intangíveis como essenciais aos negócios, em especial a questão da reputação da organização como fundamento para sua sobrevivência.

Vale a pena dar maior destaque a esta última característica. Os dados a seguir indicam a crescente importância dos ativos intangíveis no ambiente de mercado.

¹⁵ Adaptado de ISO Advisory Group on Social responsibility. *Working report on social responsibility*, 30 de abril de 2004

GRÁFICO 1:
Valorização dos intangíveis no preço de
mercado das empresas (1940 - 1995)



Fonte: INSTITUTO ETHOS (jul.2001)

O gráfico mostra que os componentes intangíveis – como conhecimento, informação, criatividade, capacidade de gestão e inovação, imagem da marca e reputação, motivação dos colaboradores etc. – aumentaram em quase 1.400% sua contribuição para a avaliação do preço de mercado das empresas, valor que, sem dúvida, hoje, deve ser muito superior, pois já se passaram quinze anos do período analisado.

A pergunta é: essa nova visão de RS é capaz de elaborar soluções para os problemas globais na velocidade que eles ocorrem, levando-se em conta que a sustentabilidade pressupõe o equilíbrio entre três pilares: econômico, social e ambiental, conhecido como *triple bottom line*¹⁶?

II.1 – A Responsabilidade Social no Brasil

O Brasil foi um dos pioneiros entre os países em desenvolvimento na implementação da responsabilidade social. No final dos anos 1980 e início dos 1990, concomitantemente à intensificação do progresso tecnológico e à rápida disseminação de novas soluções em tecnologia da informação, impõe-se a visão neoliberal dos mercados, consolidando a globalização e, por conseguinte, ampliando as fronteiras dos Estados.

Diante desse novo cenário internacional, a economia ingressa num processo de abertura comercial. Cresce a presença de multinacionais no país, levando as organizações

¹⁶ A expressão “triple bottom line” foi usada pela primeira vez por John Elkington, fundador e presidente do conselho da organização SustainAbility.

brasileiras a aderir às novas diretrizes que passam a reger a competitividade no mundo capitalista.

Os episódios do *impeachment* do presidente Collor e a campanha do sociólogo Herbert de Souza contra a fome são alguns exemplos de movimentos que buscaram fortalecer as causas sociais num contexto de crescente globalização do país. Vários segmentos da sociedade participaram dessa campanha, até mesmo uma parcela mais progressista de empresários, que viria a criar o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, em 1998¹⁷.

Durante a década de 1990, outros episódios indicavam a crescente participação do segmento privado em questões públicas. O antigo Banco do Estado de São Paulo (Banespa) publicou, em 1992, um relatório completo com o resultado de todas as suas ações sociais. No ano seguinte, empresas de outros setores seguiram o exemplo. Surgem ainda nessa década entidades empresariais como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), em 1995, e o Instituto Ethos, em 1998, com a missão de difundir a adoção de práticas responsáveis, para aumentar as condições de competitividade das empresas.

Nos primeiros anos do novo milênio, a RS começa a chamar a atenção da mídia nacional, ao mesmo tempo em que cresce o número de publicações especializadas e seminários e prêmios dedicados ao tema. No âmbito empresarial proliferam iniciativas de cidadania empresarial, com o objetivo de agregar à organização a marca da responsabilidade social.

Inicialmente, entretanto, as “ações sociais” estiveram focadas principalmente na filantropia. Para o empresariado brasileiro, há uma consideração de que a organização possui dimensões econômicas (obtenção de lucro) e sociais, embora estas últimas estejam sempre em segundo plano.

Segundo Queiroz (2000), embora o termo “responsabilidade social” venha sendo bastante utilizado no país, tanto nos meios de comunicação quanto no acadêmico, não se chegou a um consenso acerca do que seja uma “empresa socialmente responsável” e a uma forma de avaliá-la. As ações sociais realizadas pelas empresas brasileiras ainda são motivadas por vontades estritamente humanitárias. Não existe, ainda, uma racionalidade por trás da conduta socialmente responsável com vistas ao fortalecimento dos negócios. O aumento no

¹⁷ O sociólogo Betinho e o Ibase, instituição por ele fundado, criaram, em 1997, o balanço social, o primeiro indicador destinado a contabilizar a contribuição das empresas para a sociedade.

número de empresas interessadas nos projetos sociais se deve à conscientização dos empresários de que precisam agir rápido e fazer algo pelo país, preenchendo a lacuna deixada pela falência do Estado em prover o bem-estar social, pois, caso contrário, num futuro próximo, verão seus mercados minguarem¹⁸.

Alguns dados ajudam a enxergar a situação brasileira quando o assunto é responsabilidade social. Segundo Fischer & Falconer (1999), que citam uma pesquisa realizada no mesmo ano pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (Ceats – USP) em 273 companhias privadas e estatais de nove Estados e do Distrito Federal, os ganhos com as práticas no ambiente organizacional geraram os seguintes resultados:

- os investimentos em ações sociais melhoram em 79% a imagem institucional da empresa e ampliam em 74% suas relações com a comunidade;
- há um crescimento de 34% na motivação e produtividade dos funcionários; para muitos colaboradores, é um orgulho saber que a organização da qual faz parte também trabalha para o desenvolvimento de sua comunidade;
- como consequência, também há uma melhora no envolvimento do funcionário com a empresa em 40%;
- por fim, essa nova forma de interação contribui para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades dos funcionários em 52%.

Essa é mais uma comprovação da crescente importância dos ativos intangíveis, que demonstra que grande parte dos ativos de uma organização está relacionada ao capital humano (não só aos próprios colaboradores como também à comunidade na qual a organização atua), o qual é constituído de aspectos subjetivos (motivação, conhecimento, habilidades) difíceis de serem construídos e mensurados e impossíveis de serem imitados.

Na segunda edição da pesquisa “Ação Social das Empresas”, realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) entre 2000 e 2004, percebe-se expressivo aumento do número de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais a fim de beneficiar as comunidades estabelecidas no entorno delas. Em 2004, cerca de 600.000

¹⁸ ROCHA, I. S. (2011), p. 81

empresas atuaram de forma voluntária e investiram aproximadamente R\$ 4,7 bilhões, valor correspondente a 0,27% do PIB do país naquele ano¹⁹.

Há outras conclusões interessantes que podem ser extraídas dessa pesquisa. Foram poucas as empresas que se utilizaram de benefícios tributários para investir no social, seja porque não viam compensação nessa prática, seja por não terem conhecimento desse procedimento. As regiões Sul e Nordeste receberam 94% dos investimentos, e foram as mais beneficiadas. Por fim, essa pesquisa também avaliou a percepção dos empresários sobre o seu papel social. A grande maioria (78%) ainda atribui ao Estado à obrigação de prover as necessidades sociais. Portanto, o entendimento corrente é que a atuação privada não substitui o poder público; tem um caráter apenas complementar as ações dos governos.

Uma publicação recente confirma essa tendência verificada pelo IPEA no início da década. Na pesquisa realizada em 2008, o Instituto Ethos, em parceria com o Instituto Akatu, avaliou a implementação de 56 práticas de RS, que envolviam desde questões concernentes às relações com funcionários e fornecedores, passando por temas ambientais, até temas de natureza ética e de governança corporativa, incluindo diálogo com os diferentes *stakeholders*²⁰.

Entre as principais conclusões, a pesquisa revelou que 50% das empresas já praticam pelo menos 22 das 56 ações de RS relacionadas. Em comparação com pesquisas anteriores, houve, segundo os pesquisadores, um aumento considerável no número de práticas implantadas: em 2004, um estudo análogo mostrava que 50% das empresas só executavam 11 de um total de 55 ações; portanto, quase 100% de aumento.

Mesmo considerando que o movimento da RS no Brasil avançou expressivamente nestas duas últimas décadas, uma questão persiste: o modelo de atuação social vigente no país permitirá às empresas brasileiras se adequarem à norma internacional de responsabilidade social? Que tipo de iniciativas o país deve promover a fim de se enquadrar nesta nova visão em RS? Veremos posteriormente que, neste assunto, a representação brasileira foi bem importante.

¹⁹ www.ipea.gov.br/acaosocial.

²⁰ Instituto Ethos, Instituto Akatu, 2008.

II.2 – Por que uma norma de Responsabilidade Social?

Quando abordamos a criação de uma norma em RS, nos referimos ao desafio de tentar unir as existentes, porém distintas, interpretações de RS e, com isso, tentar padronizar um conceito tão amplo.

A criação de uma norma internacional para RS visa possibilitar a implementação de ações mais concretas, complementares à crescente preocupação e pressão da sociedade em relação aos direitos humanos em seu sentido mais amplo, englobando os direitos trabalhistas e políticos, e o dos consumidores, além da preservação ambiental. A norma pressupõe maior transparência das organizações na comunicação de suas ações a todos os públicos interessados em seu processo produtivo. São empresas, governos, associações, entidades da sociedade civil e organizações não governamentais (o terceiro setor) dos mais variados perfis que, ao incorporarem em seus modelos de gestão os princípios de RS, podem vir a contribuir para a utilização mais consciente e sustentável de nossos recursos naturais e humanos em escala global.

Ademais, a existência de um padrão servirá para eliminar a confusão existente entre RS e filantropia. Ações filantrópicas são atitudes que causam impacto momentâneo, como as doações de alimentos e roupas aos necessitados. Embora bem vistas pela sociedade, são ações que buscam aliviar as carências e o sofrimento imediatos, mas são temporárias. É uma atitude individual, do cidadão, seja ele um empresário ou não, que não resulta em benefício de longo prazo, mas funciona principalmente como conforto pessoal e moral de quem a pratica²¹.

Já a RS visa o envolvimento e desenvolvimento contínuo da sociedade com a qual se trabalha. É uma ação bem mais abrangente, voltada para o futuro, como educação e treinamento, e projetos de geração de renda. Trata-se de uma atitude coletiva – portanto, um conjunto de vontades individuais, que envolvem gerentes, colaboradores, diretores, clientes, entre outros parceiros de uma empresa. Para as instituições e organizações – sejam elas públicas ou privadas – agir de forma responsável significa investimentos necessários no “hoje” que visam diminuir o impacto de suas ações em troca de um retorno social e comercial no “amanhã”.

²¹ Corrêa & Medeiros (2003)

Não pretendemos, contudo, discutir qual das duas atitudes (filantropia ou RS) é a mais importante, mas sim buscar entender qual o seu papel no planejamento e nos negócios da organização, como e quando são implementadas. Segundo a literatura, enquanto as ações filantrópicas contribuem para melhorar a imagem no dia de hoje, as políticas de RS podem oferecer oportunidades no futuro, agregando valor reputacional aos ativos de uma empresa²².

Uma importante distinção entre as duas práticas, é que as empresas que praticam apenas a filantropia não devem ser consideradas “empresas socialmente responsáveis”. O Instituto Ethos, por exemplo, classifica uma empresa como socialmente responsável quando ela vai “além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores²³”.

²² VINHA, V. G. (2000)

²³ www.ethos.org.br

CAPÍTULO III - A NORMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: ISO 26000

III.1 – International Organization for Standardization (ISO)²⁴

O termo “iso“, prefixo da língua grega que significa “igual”, representa também a organização responsável pela criação dessa norma e outras anteriores. A ISO é uma ONG criada em 1946, com sede em Genebra, na Suíça, formada por representantes de mais de 150 países, e funciona como uma rede integrada internacional de órgãos de normalização de todo o mundo. Uma de suas finalidades é definir um padrão mundial para implementação de normas e diretrizes direcionadas à responsabilidade socioambiental das organizações.

A ISO criou normas técnicas para quase todas as atividades econômicas, exceto no campo da eletroeletrônica, que é de responsabilidade da *International Electrotechnical Commission* (IEC). Por intermédio de cooperações no âmbito científico, tecnológico e intelectual, a organização acredita que a padronização dos processos no nível internacional facilita o intercâmbio de produtos e serviços, a disseminação do conhecimento e das boas práticas de gestão.

A criação de uma nova norma é feita através de um consenso dos membros que participam de sua elaboração. Nessa fase, os representantes dos setores sobre os quais a norma terá algum impacto reúnem-se periodicamente para trocar experiências e reconhecer as melhores práticas de gestão com o objetivo de se chegar a um acordo sobre cada aspecto da norma. Por fim, quando uma norma internacional da ISO é publicada, todos os países-membros da organização podem traduzi-la e adotá-la. Atualmente, a ISO possui um portfólio de mais de 15.000 normas que abrangem os mais variados ramos de negócios.

As normas ISO 9000 e ISO 14000 estão entre as mais conhecidas certificações do mundo: a primeira está relacionada à Gestão da Qualidade e a segunda, à do Meio Ambiente. São séries que objetivam oferecer aos empresários soluções para problemas de produção e melhoria de produtividade e para tornar o negócio mais transparente e eficiente, ao mesmo tempo em que reduz as externalidades negativas.

²⁴ Cf. ROCHA, I. (2011), op. cit. pp. 94-95

III.2 – O processo de criação da ISO 26000²⁵

A ISO 26000 é considerada a “terceira geração de normas”, porque o desenvolvimento de uma norma de RS se dá após a consolidação das normas que a precederam; nesse caso a ISO 9001, de gestão da qualidade, e a 14001, de meio ambiente.

Os debates para a elaboração da norma de RS começaram a ocorrer em 2000, embora as primeiras discussões tenham se iniciado oficialmente em maio de 2002. Conforme já mencionado, os primeiros passos para a elaboração de uma norma são feitos através da formalização de um grupo de membros associados à ISO. Esse grupo, conhecido como *Strategic Advisory Group* (SAG – Grupo Consultivo Estratégico), foi responsável pelas primeiras discussões, pesquisas e sugestões a respeito do escopo e abrangência da norma nos futuros debates. O objetivo inicial era verificar se a ISO tinha condições de prosseguir no desenvolvimento de uma norma de RS.

O SAG terminou o trabalho em abril de 2004. O seu relatório mostrava, entre outras questões, qual era o “nível” de entendimento de RS no mundo e os pontos a serem considerados pela ISO para que se pudesse criar um conceito universal nesta área. Segundo Ursini & Sekiguchi (2005), apesar de a RS ser um tema complexo e de difícil definição – fato que foi reconhecido pelos próprios membros do SAG –, a recomendação desse grupo para o desenvolvimento de uma norma só deveria prosseguir se se considerassem algumas premissas, entre as quais:

- reconhecer que a RS envolve um número de temas qualitativamente diferentes dos assuntos já trabalhados pela ISO; são questões de natureza social, muitas vezes subjetiva e de difícil mensuração (se comparadas ao cumprimento de qualidade de um produto), como os direitos humanos, por exemplo. Poderíamos citar ainda a necessidade e importância do envolvimento de todos os *stakeholders* no processo produtivo como um tema que exige grande debate;
- reconhecer que a ISO não possui autoridade ou legitimidade para criar obrigações sociais e políticas definidas pelos governos locais e organizações intergovernamentais, como

²⁵ Cf. ROCHA, I. (2011), op. cit. pp. 95-101

a Declaração Universal dos Direitos Humanos, Organização Internacional do Trabalho (OIT), além de outras convenções da ONU. O que se deve esperar da ISO 26000 é um instrumento que vise à complementação ao cumprimento das diretrizes e leis estabelecidas pelos governos e/ou pelas entidades internacionais acima citadas;

- limitar o escopo do tema de maneira que sejam evitados assuntos que só possam ser tratados no campo político; ou seja, mais uma restrição à interferência da norma em questões legais e padrões já estabelecidos sobre os temas abordados;
- reconhecer que a OIT tem um mandato único como a organização que define, em uma base tripartite, normas internacionais a respeito de questões trabalhistas. Em outras palavras, as diretrizes da ISO 26000 devem ser complementares aos padrões já estabelecidos pela OIT nessa área;
- reconhecer que, pela complexidade e evolução rápida do tema, não será fácil harmonizar todos os compromissos substantivos de RS; é com base nessa premissa que a ISO 26000 buscou uma dinâmica *multistakeholder* (ou seja, de participação de todos os “grupos de interesse envolvidos”) para garantir maior legitimidade ao documento final;
- revisar seus produtos e, quando necessário, fazer ajustes para garantir uma participação significativa das partes interessadas.

Com relação ao escopo do trabalho, o SAG recomendou que a futura norma²⁶:

- seja desenvolvida como uma diretriz, e não como uma norma de requisitos (portanto, sem envolver certificação) que servisse de base para verificações de conformidade ou para apoiar as certificações existentes;
- não seja apenas para uso das empresas privadas e grandes corporações (multinacionais), mas também voltada às demais organizações e a todos os setores (como governos e ONGs), e que seja aplicável a todos os portes;
- enfatize resultados de melhoria e desempenho;
- adote uma terminologia comum para o tema de responsabilidade social;

²⁶ Ursini & Sekiguchi (2005)

- contribua para que as organizações possam efetivamente abordar o tema de RS em diferentes culturas, sociedades e ambientes;
- possa complementar outros instrumentos e metodologias relevantes;
- não tenha a intenção de reduzir a autoridade governamental no que tange à RS das organizações;
- possa introduzir guias práticos sobre métodos e opções de operacionalização da RS, identificação e engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) e aumento da credibilidade;
- seja escrita em linguagem clara.

Também com relação ao processo de elaboração, o SAG destacou, entre outras recomendações, os seguintes aspectos:

- um trabalho de grande alcance para permitir uma participação significativa dos países em desenvolvimento;
- a necessidade de se criar um comitê próprio para a RS dentro da entidade (não utilizando nenhum comitê da ISO já existente, por causa da complexidade do tema);
- um novo comitê composto por diversas partes interessadas que trabalhe de forma coordenada com aqueles já existentes.

Foi por meio desse relatório do SAG que se realizou, em junho de 2004, a Conferência Internacional da ISO sobre Responsabilidade Social, em Estocolmo, na Suécia. O objetivo do evento foi discutir os pontos levantados pelo SAG e aprofundar o debate com todos os membros e países participantes da ISO para a concepção de um consenso.

Entre os primeiros acordos obtidos está a confirmação das recomendações do SAG sobre a necessidade de uma norma que apresentasse diretrizes escrita em linguagem de fácil entendimento, sem ser um documento de requisitos (isto é, sem certificação). Outro importante avanço resultante dessa conferência foi a decisão de desenvolver a norma através de uma parceria entre um país desenvolvido e um país em desenvolvimento. Das candidaturas apresentadas, a parceria entre Brasil e Suécia foi a vencedora, em setembro de 2004, com os

brasileiros na presidência e os suecos na secretaria do grupo de trabalho (GT) de RS da ISO, responsável pela criação da norma. A presidência foi ocupada por Jorge Emanuel Cajazeira, engenheiro, gerente executivo da Companhia Suzano Papel e Celulose, e a vice-presidência coube ao sueco Staffan Söderberg, representante da *World Wildlife Fund* (WWF).

A entidade que representa a ISO em âmbito mundial, e teve papel decisivo na elaboração da norma, é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A representação sueca ficou a cargo do *Swedish Standards Institute* (SIS) (Instituto Sueco de Normatização). Ambos dirigiram todos os encontros seguintes à Conferência de Estocolmo, nos quais em dada um deles etapas para a construção da norma foram sendo desenvolvidas.

III.3 – Características da ISO 26000²⁷

A norma de RS tem como objetivo “trazer as orientações necessárias para o processo de incorporação da responsabilidade social e ambiental às atividades de uma organização, além de indicações sobre os principais instrumentos, sistemas e entidades que, atualmente, tratam do tema, visando orientar as organizações de todos os tipos e tamanhos sobre os cuidados e princípios que devem ser seguidos por quem, um dia, deseja se tornar socialmente responsável²⁸”.

Em vista do reconhecimento de que o assunto “responsabilidade social” é complexo (vide as medidas tomadas para o melhor trabalho nessa norma), a ISO 26000 busca estabelecer um entendimento comum (e aceito internacionalmente) sobre o que de fato significa RS, a fim de que as iniciativas duvidosas sobre o assunto possam ser resolvidas e esclarecidas.

A ISO 26000 é, como já foi exposto, uma norma de diretrizes (conforme a orientação inicial do SAG), e não de especificações. Normas de diretrizes, que são diferentes de normas de especificação, não são passíveis de auditoria ou certificação. Elas tendem ainda a ser mais abrangentes, servindo como um guia para a implementação do sistema de gestão mais adequado às necessidades de cada organização.

²⁷ Cf. ROCHA, I. (2011), op. cit. pp. 101-104

²⁸ CREDIDIO, Fernando (2006).

Em um dos encontros seguintes à Estocolmo, realizados para a construção e elaboração da norma, no 3º destes, realizado em Lisboa em maio de 2006, definiu-se os temas centrais que norteiam a nova Norma:

- **direitos humanos:** visam garantir os direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais, direitos fundamentais do trabalhador, resolução de conflitos; evitar a cumplicidade e a discriminação e cuidar dos grupos vulneráveis;
- **práticas trabalhistas:** tratam do emprego e das relações de trabalho, condições e proteção social, diálogo social, saúde e segurança do trabalho, desenvolvimento humano dos trabalhadores. A abrangência do trabalho refere-se tanto ao emprego direto quanto ao terceirizado e ao trabalhador autônomo;
- **meio ambiente:** regula o uso sustentável dos recursos, combate e adaptação às mudanças climáticas (confirmando que as alterações do clima já impactam nossas vidas), proteção e restauração do ambiente natural, prevenção da poluição e os princípios da precaução, do ciclo de vida, da responsabilidade ambiental e do “poluidor-pagador” (ou, ainda, chamado de usuário-pagador; tratando-se do agente que origina uma externalidade – não apenas a poluição como também o uso indiscriminado dos recursos, por exemplo –, e deve assumir os custos impostos aos outros agentes, produtores e/ou consumidores que sentirão os efeitos de sua ação);
- **práticas operacionais justas:** compreendem o combate à corrupção, o envolvimento político responsável, a concorrência e negociação justas, o respeito aos direitos de propriedade e a promoção da RS na esfera de influência da organização;
- **questão dos consumidores:** trata das práticas justas de negócios, *marketing* e comunicação (com o máximo de transparência na divulgação de seu produto/serviço ao comprador); proteção, saúde e segurança do consumidor; consumo sustentável; serviço e suporte pós-fornecimento; privacidade e proteção de dados; educação e conscientização;
- **desenvolvimento e participação da comunidade:** tratam do envolvimento com a comunidade na busca de seu desenvolvimento e atuação conjunta nos negócios; investimento social (saúde, educação, moradias, entre outras necessidades locais); desenvolvimento tecnológico; criação de empregos; e geração de riqueza e renda;

- **governança organizacional:** engloba os processos e estruturas de tomada de decisão, delegação de poder e controle. Trata-se ainda das mudanças da cultura e dos valores da organização, quando se fazem necessários, para a internalização dos princípios de RS no dia a dia da instituição.

As diretrizes da ISO 26000 têm como objetivo buscar a amplitude na participação das diferentes entidades representantes da sociedade civil (empresas privadas, governo, terceiro setor, consumidores...), com a esperança de que o discurso corporativo socialmente responsável e as verdadeiras práticas e políticas empresariais se tornem cada vez mais próximas e esclarecedoras.

Deve-se destacar ainda que em todo o processo de construção da norma a ISO criou um grupo de trabalho composto de *experts* representantes de todas as “partes interessadas”. Durante os encontros, cada delegação recebia um convite para levar os seus *experts*. Em outras palavras, são seis especialistas que representam os seguintes *stakeholders*: empresários, trabalhadores, governos, consumidores, ONGs e uma categoria genérica chamada “outros” (público acadêmico, consultoria, órgãos nacionais de normalização etc.). Os especialistas são indicados por órgãos nacionais de normalização e têm direito de voz e voto nas plenárias semestrais.

No Brasil, a responsabilidade pela indicação dos especialistas ficou a cargo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Essa entidade convidou o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese) para indicar um especialista que atuasse em nome da parte “trabalhadores”. As outras cinco categorias foram representadas por: Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) – consumidores; Furnas, que substituiu a Natura – empresas; Ministério da Ciência e Tecnologia – governo; Fundação Vanzolini, da Universidade de São Paulo – outros (academia); e Instituto Akatu, substituto do Instituto Ecofuturo – ONGs. É por contar com o trabalho e com a troca de experiências de diferentes especialistas que a nova norma obteve este caráter *multistakeholder*.

A ISO 26000, prevista para terminar em 2008, só foi concluída em dezembro de 2010. Um estudo aprofundado sobre o seu documento assim como algumas discussões sobre a sua aplicabilidade serão apresentados nas subseções a seguir.

III.4 – Características da ISO 26000: um estudo detalhado de seu documento

Após a apresentação do processo de construção da Norma de Diretrizes ISO 26000, dedicaremos esta subseção a uma análise mais detalhada do documento final em que resultou este longo processo de discussão a fim de destacar os pontos mais relevantes para o propósito deste trabalho. Abordaremos aqui a amplitude do escopo de trabalho desta norma e finalmente veremos a que consenso chegaram os mais de 150 países envolvidos.

A estrutura final da norma possui os seguintes itens:

ISO 26000

1. **Escopo:** assunto e abrangência da norma, assim como os limites de sua aplicabilidade;
2. **Termos, definições e abreviaturas:** apresenta e explica os termos-chave que serão utilizados ao longo da norma para o entendimento da mesma;
3. **Entendendo Responsabilidade Social:** descreve as variáveis que influenciaram o desenvolvimento da RS e que continuam a afetar sua natureza e prática. Além disso, descreve o próprio conceito de RS – seu significado e aplicação nas organizações;
4. **Princípios da Responsabilidade Social:** apresenta os princípios que toda organização deve ter como base para práticas em RS;
5. **Reconhecimento da Responsabilidade Social e Engajamento dos Stakeholders:** aborda o reconhecimento da RS por parte da organização assim como a importância das partes interessadas no processo;
6. **Diretrizes sobre os temas centrais (core issues) da Responsabilidade Social:** aborda os sete temas centrais e suas respectivas questões relativas à RS, seu escopo de atuação assim como recomendações de práticas;
7. **Diretrizes sobre a integração da Responsabilidade Social em toda a organização:** fornece as orientações sobre como pôr em prática a RS nas organizações;
8. **Anexo A:** exemplos de iniciativas voluntárias e ferramentas para a RS.
9. **Bibliografia:** inclui toda a referência utilizada, inclusive documentos de peso como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, para a criação da norma.

Fonte: adaptado de ISO(2010)

Além disso, uma visão geral esquemática da ISO 26000 encontra-se no Anexo A deste trabalho. É recomendado observá-lo primeiro para facilitar a compreensão do conteúdo a seguir. A norma é organizada de uma maneira lógica de modo a levar o leitor, aos poucos, ao

ponto principal desta, que é o entendimento da abrangência entendida por Responsabilidade Social e o que cada organização deve fazer para incluí-la em suas atividades.

Primeiramente, como o próprio índice acima reproduz, entender o escopo da ISO26000 leva a organização a saber o que ela pode obter de útil a partir destas orientações. Aborda os aspectos essenciais para a compreensão, contextualização e, portanto, bom uso da Norma. Trata-se de uma Norma voltada para todos os tipos de organizações (empresas, ONGs, universidades, governo, etc.) não importando o tamanho ou a localização. É um meio para auxiliá-las a terem um entendimento comum sobre RS e contribuírem para o desenvolvimento sustentável. Além disso, visa complementar as iniciativas de RS já existentes, e não eliminá-las. E deixa claro, por fim, como já discutido, que se trata de uma norma de diretrizes (ou seja, não é voltada para um sistema de gestão) e que por isso não possui o propósito de certificação. A ISO26000 deixa bem claro este ponto na passagem a seguir:

“Any offer to certify, or claims to be certified, to ISO 26000 would be a misrepresentation of the intent and purpose and a misuse of this International Standard.”²⁹

Como passo seguinte, antes da imersão nos temas centrais da RS, é necessário se familiarizar com alguns conceitos importantes, presentes no segundo capítulo da norma, sendo o passo inicial para aplicação da ISO26000 pelas organizações. Dentre eles destacamos:

i) *accountability*³⁰: estado quando a organização deve responder por suas decisões e ações a seus órgãos de governança, autoridades legais, e de forma mais abrangente, aos seus *stakeholders*;

ii) desenvolvimento sustentável: desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades;

iii) diligência devida (*due diligence*): processo pró-ativo de identificação dos potenciais impactos negativos no âmbito social, econômico e ambiental, das decisões e atividades da organização, com o objetivo de evitá-los ou mitigá-los. É um processo, portanto, que gera custos de transação (*ex-ante*), porém tende a diminuir as incertezas;

²⁹ ISO (2010)

³⁰ Não existe uma tradução deste termo para o português.

iv) esfera de influência: área (tanto no sentido geográfico como funcional) ou relações políticas, contratuais ou econômicas em que uma organização tem a capacidade de influenciar as decisões ou atividades de indivíduos ou outras organizações³¹. Podemos perceber uma relação positiva entre a esfera de influência e a forma organizacional direcionada ao mercado: quanto mais forte a influência de uma organização, melhores serão os contratos por ela estabelecidos em suas transações assim como maiores as chances de não haver comportamentos oportunistas por parte de algum *stakeholder* envolvido. Em outras palavras, quanto melhor a esfera de influência menores tenderão a ser os custos de transação;

v) *stakeholder*: indivíduo ou grupo que possui qualquer tipo de interesse nas decisões e/ou atividades de uma organização;

vi) cadeia de valor: seqüência completa de atividades ou partes que fornecem valor na forma de produtos (fornecedores, trabalhadores terceirizados) e partes que recebem valor na forma de produtos (clientes e consumidores) .

Por fim, presente no mesmo capítulo da norma destacamos o conceito da ISO26000 para Responsabilidade Social: “responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas dos *stakeholders*;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento;
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Nota 1: atividades incluem produtos, serviços e processos.

Nota 2: relacionamentos referem-se às atividades da organização dentro de sua esfera de influência.”

³¹ A capacidade de influenciar não implica em si, segundo a norma, na responsabilidade de exercer influência.

Visto isso, a norma insere o leitor no capítulo 3 a toda uma contextualização histórica, econômica e social que levou a sociedade atual a perceber que o “sistema atual” é insustentável e que é mister a busca por soluções alternativas que garantam a sustentabilidade. De início, a compreensão de RS era apenas direcionada às atividades filantrópicas (conforme discutido no capítulo anterior) e que, aos poucos, temas como meio ambiente e direitos humanos foram incluídos. Ou seja, o movimento da RS não é algo estático e sim dinâmico, sempre em construção, que evolui e se adapta na medida em que a sociedade também muda.

O capítulo aborda ainda os benefícios advindos da globalização, com relação à rapidez do fluxo das informações e, por outro lado, a maior exposição das organizações oriundas deste mesmo avanço. A sociedade espera das organizações ações de RS que vão além das exigências legais. Além disso, estas devem buscar identificar os interessados em suas decisões e atividades (*stakeholders*) para entender melhor seus impactos e lidar melhor com eles. Desenvolvendo ações em RS, a organização contribui para o desenvolvimento sustentável.

Passado este contexto, a Norma defende que a compreensão e uma atuação socialmente responsável por parte das organizações só é feita quando se respeita e se segue os princípios de RS, presentes no capítulo 4. As organizações deveriam adotar comportamentos e normas de conduta em conformidade com esses princípios, a fim de garantir uma gestão socialmente responsável. A ISO26000 lista os seguintes princípios: i) *accountability*³²; ii) transparência (em suas decisões e atividades que impactam de alguma forma a sociedade e/ou o meio ambiente); iii) comportamento ético, que envolve uma preocupação com todos os agentes que participam de alguma forma das atividades da organização; iv) respeito pelos interesses dos *stakeholders*; v) respeito pelo estado de direito, relacionado à supremacia da lei, para todos; vi) respeito pelas normas internacionais de comportamento, como as normas da OIT, por exemplo e vii) respeito pelos direitos humanos, reconhecendo-os como universais e não se beneficiar de sua violação.

O capítulo seguinte da Norma aborda duas práticas fundamentais: o reconhecimento da RS por parte da organização e o engajamento dos *stakeholders*. Assim como os princípios, recomenda-se ter em mente estas práticas para, assim, abordar os temas centrais de RS vistos no capítulo seguinte da Norma. O reconhecimento da RS relaciona-se ao processo de identificação dos impactos das decisões e atividades de uma organização, assim como de que

³² Um exemplo importante na adoção deste princípio pode ser visto nos relatórios de responsabilidade social divulgado por um número cada vez maior de organizações. Nele, a prestação de contas e a responsabilização pelas atividades realizadas devem estar presentes e informadas a todos os *stakeholders*.

forma estes impactos devem ser solucionados a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento de indicadores específicos constitui-se na principal ferramenta para avaliar tais impactos sobre os públicos de interesse da organização.

A identificação dos *stakeholders* refere-se ao conhecimento das partes interessadas (indivíduos ou grupos, meio ambiente, etc) que serão afetadas pelos negócios das organizações; já o engajamento destes envolve o diálogo entre a organização e as partes interessadas, através de reuniões, fóruns, negociações, dentre outras.

Se de um lado a identificação dos impactos visa compreender os possíveis danos das decisões e atividades de uma organização, o engajamento dos *stakeholders* busca aumentar os impactos benéficos das mesmas decisões e atividades assim como minimizar os efeitos negativos. Entender como indivíduos ou grupos podem ser afetados pelas decisões e atividades da organização significa tornar possível a identificação de seus interesses e um melhor relacionamento com a organização; esta, por sua vez, garante com esta prática também a minimização de seus custos de transação.

III.5 – Os sete temas centrais da Responsabilidade Social

Discutido todo o exposto até o momento, a Norma defende que a partir desta compreensão dos princípios e das práticas fundamentais em RS é possível entender os temas centrais (*core subjects*) e suas respectivas questões (*issues*) relacionadas. Quando a organização analisa os sete temas centrais a seguir, ela será capaz de definir o escopo de sua RS. Cada tema central, mas não necessariamente cada questão (*issue*), possui algum tipo de relevância para todas as organizações.

Para cada tema central, a Norma estabelece algumas sugestões de ações e expectativas de comportamento (portanto, as diretrizes) por parte das organizações, de modo que se trabalhe o respectivo tema no âmbito da RS em suas decisões e atividades. Não existe uma ordem específica para os temas centrais; a relevância e significância de cada questão é função do contexto específico de cada organização. É bom deixar claro ainda que a Norma contextualiza e encaminha possíveis soluções para cada questão, deixando seu detalhamento a

cargo de cada usuário³³. Não iremos, todavia, analisar aqui todas elas (especialmente pela extensão do documento); abordaremos, de forma sucinta, somente aquelas que contribuirão para o propósito deste trabalho.

Ainda neste importante capítulo, a ISO26000 destaca alguns benefícios potenciais que a RS pode trazer para a organização. É possível estabelecer também algumas relações entre estes benefícios e os objetivos das empresas em minimizar os custos de transação, segundo a ECT. Dentre eles, se destacam³⁴:

- estímulo a um processo decisório de maior compreensão das expectativas da sociedade, além das oportunidades de melhor controle dos riscos legais e dos riscos de não ser socialmente responsável. Controlar melhor os riscos além de entender e incluir as expectativas dos *stakeholders* no processo decisório promovem um ambiente de menor incerteza para as organizações, o que contribui para a minimização dos custos de transação;
- melhorias nas práticas de gestão de risco das organizações. Garantir a eficiência na gestão de risco pode significar melhor compreensão de possíveis comportamentos oportunistas, assim como traduz-se em contratos mais completos em termos de proteção contra a incerteza durante uma transação.
- melhoria na reputação da organização e na confiança por parte do público. É importante destacar que o fato do uso da RS como *marketing* (pensamento ainda bem presente na sociedade, infelizmente) não é negligenciado pela ISO26000. Ele só não deve ser (claro!) o único objetivo;
- melhoria na competitividade da organização perante os concorrentes;
- aumento da fidelidade e moral dos colaboradores, melhorando a saúde e a segurança dos mesmos;
- impacto positivo nos processos de motivação e retenção dos colaboradores;
- economia resultante do aumento da produtividade no uso dos recursos;

³³ É isso que garante a universalidade de aplicação da norma.

³⁴ Adaptado de ISO(2010)

- maior confiabilidade e equidade nas transações por meio de um envolvimento político responsável, concorrência leal e ausência de corrupção. Um comportamento socialmente responsável pode induzir a maior ocorrência dessas práticas, que são justamente o oposto das práticas oportunistas definidas pela ECT. Com isso, também se reduz as chances de ocorrência de custos de transação inesperados;

- prevenção ou redução de potenciais conflitos com consumidores com relação a produtos ou serviços. Evita-se com isto reclamações, processos para resolução de conflitos (gasto de tempo e recursos que se traduzem em custos de transação adicionais) garantindo um bom relacionamento com este *stakeholder* essencial a qualquer organização.

Por fim, são apresentados a seguir os sete temas centrais abordados pela ISO26000

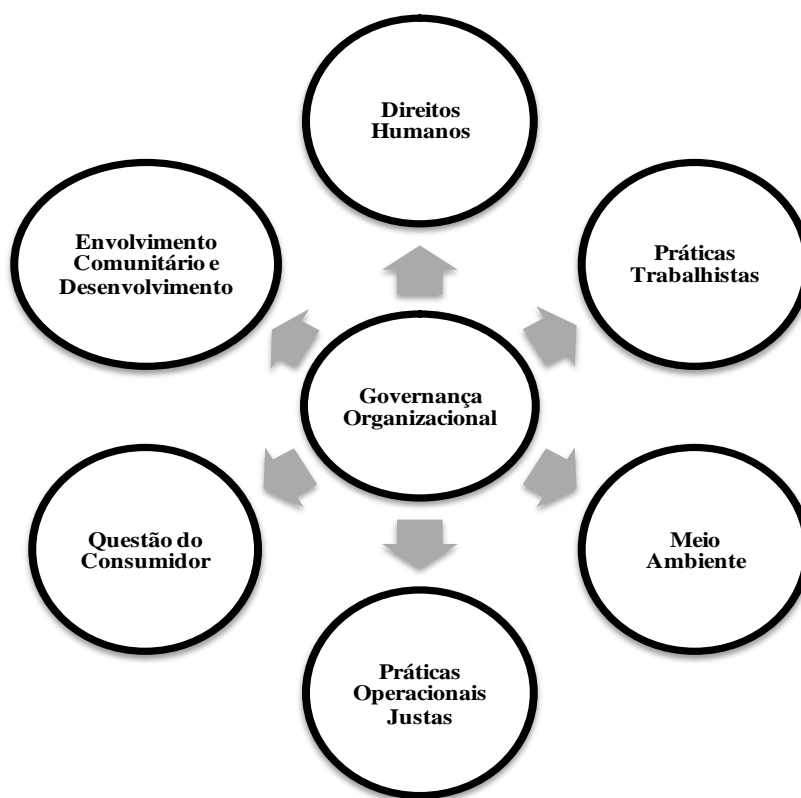


Figura 1: Os sete temas centrais da RS

III.5.1 – Governança Organizacional

A Governança Organizacional aborda os aspectos relacionados à tomada e implementação das decisões das organizações na busca de seus objetivos. De uma maneira geral espera-se, portanto, que nas tomadas de decisões a RS esteja sempre presente. Uma governança eficaz é aquela que incorpora os princípios da RS na tomada e implementação das decisões e cria um

ambiente para que os mesmos sejam praticados no dia a dia. Para isso, as necessidades da organização e dos *stakeholders* devem ser equilibradas e as ações implementadas devem ser acompanhadas de uma prestação de contas transparente, sejam os resultados das decisões positivos ou negativos. FGV (2011) destaca alguns mecanismos econômicos utilizados como estímulo para inclusão da RS no dia a dia das organizações, como a política de bonificação vinculada ao desempenho ambiental, processo de gestão de desempenho estruturado e com metas relacionadas à RS e seleção de fornecedores a partir de critérios de RS. Uma governança que incorpore os princípios e práticas fundamentais de RS (referentes aos dois capítulos anteriores da norma) irá facilitar e promover o comportamento responsável nos outros temas.

III.5.2 – Direitos Humanos

Este tema central trata dos direitos básicos conferidos a todos os seres humanos: direito à vida, à liberdade, liberdade de expressão, igualdade perante a lei, contra o preconceito, saúde, alimentação, trabalho, educação, dentre outros³⁵.

Segundo a Norma, os Estados têm o dever de respeitar e garantir os Direitos Humanos aos indivíduos (protegê-los contra a violação dos mesmos) e as organizações a obrigação de respeitá-lo em sua esfera de influência. Conforme o Anexo B, há oito questões relativas ao tema “Direitos Humanos” que dentre as quais citaremos:

Diligência devida (*due diligence*): no contexto dos Direitos Humanos, a diligência relaciona-se à identificação e gerenciamento dos riscos de violação dos Direitos Humanos com o propósito de evitá-lo, garantindo ainda à organização a conformidade com a legislação. Por isso, a Norma orienta que as organizações conheçam o contexto do país onde operam e que saibam avaliar como as suas atividades existentes e propostas poderão afetar os direitos humanos.

Evitar cumplicidade: a cumplicidade, fora do contexto jurídico, advém de amplas expectativas sociais de comportamento. Segundo a Norma, a organização é cúmplice quando

³⁵ “Direitos Humanos” na ISO26000 tem como base os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

ela apóia, colabora ou negligencia (no sentido de que poderia intervir) o cometimento de atos indevidos por outros que desrespeitem os Direitos Humanos e que, através da diligência devida, ela sabe que estes atos provocam impactos negativos na sociedade ou no meio ambiente. Diante disso, uma das orientações da ISO26000 para esta questão é que a organização não deve fornecer bens ou serviços a entidades que os usem para violar os Direitos Humanos.

A Souza Cruz, por exemplo, através de sua esfera de influência realiza iniciativas para garantir a proteção dos direitos da criança e do adolescente. Dentre elas, a participação na rede de erradicação do trabalho infantil na cultura do tabaco, além da exigência, por meio de cláusulas contratuais, que seus fornecedores locais não usem mão de obra de crianças e adolescentes.

III.5.3 – Práticas Trabalhistas

A ISO26000 define as práticas trabalhistas como sendo “todas as políticas e atividades referentes ao trabalho realizado dentro, para ou em nome da organização. As práticas incluem o recrutamento e promoção dos trabalhadores; procedimentos disciplinares e de queixas; a transferência e recolocação dos trabalhadores; rescisão de emprego; treinamento e capacitação; saúde, segurança e higiene industrial; e qualquer política ou prática que afete as condições trabalhistas, em particular a jornada de trabalho e a remuneração”³⁶. A geração de empregos é uma das contribuições socioeconômicas mais importantes que uma organização pode oferecer. O princípio básico é que trabalho não deve ser tratado da mesma forma que qualquer outra mercadoria³⁷.

Das cinco questões relacionadas a este tema, temos:

Condições de trabalho e proteção social: incluem, mas não se limitam, aos salários e outras formas de remuneração, período de descanso, férias e as políticas de proteção da renda em casos, por exemplo, de acidentes de trabalho, desemprego, doença ou qualquer outra enfermidade. Das principais diretrizes que a ISO26000 oferece nesta questão, a organização

³⁶ ISO (2010) p. 33

³⁷ Princípio este “retirado” da Organização Internacional do Trabalho (OIT)

deve i) proporcionar condições decentes de trabalho no tocante ao salário, jornada, saúde, segurança; ii) garantir que as condições de trabalho estejam de acordo com a legislação nacional do país em que atua e esteja em acordo com as normas internacionais de trabalho (da OIT, por exemplo) e iii) cumprir com as obrigações de proteção social aos trabalhadores de acordo com as leis vigentes no país.

Diálogo social: segundo a Norma, esta questão trata de “todos os tipos de negociação, consulta ou troca de informação entre representantes de governos, empregadores e trabalhadores em assuntos de interesse comum nas áreas econômica e social.”³⁸ Um diálogo social eficaz tem como objetivo encontrar soluções que sejam benéficas para ambos os lados, ou seja, que levem em conta as prioridades e necessidades de empregadores e trabalhadores, gerando resultados positivos para a organização e a sociedade. Dentre as diretrizes para esta questão, recomenda-se que a organização reconheça as instituições voltadas ao diálogo social e suas estruturas de negociação coletiva e respeite o interesse de seus trabalhadores em participar destas instituições para proteger seus direitos e negociar (a participação nos sindicatos das categorias, por exemplo).

III.5.4 – Meio Ambiente

Sabendo que as decisões e atividades da organização causam, de alguma forma, impactos ambientais dos mais diversos (uso desenfreado dos recursos, geração de poluição e resíduos, ameaça ao habitat natural etc.), a ISO26000 busca neste tema central fornecer diretrizes a fim de que as organizações reduzam seus impactos. Dentro de seus princípios, a Norma defende que a organização seja responsável e arque com o ônus ambiental causado por suas atividades, entendido este ônus também em termos de poluição (ou seja, que a organização use e respeite o princípio do “poluidor pagador”³⁹); trabalhe com uma gestão que melhor identifique e avalie os riscos ambientais de suas atividades; adote uma estratégia de produção mais limpa e ecoeficiente (melhor uso dos recursos, menor geração de resíduos, uso de novas tecnologias) e

³⁸ ISO (2010) p. 37

³⁹ Quando a organização arca com os custos advindos da poluição causada por suas atividades e busca, com isso, quantificar os benefícios econômicos e ambientais da prevenção da poluição em vez da mitigação de seus impactos.

pratique compras sustentáveis de produtos e serviços necessários ao seu processo de produção.

Das quatro questões relativas a este tema central, abordaremos:

Prevenção da Poluição: trata de evitar casos como emissão atmosférica de gases poluentes, geração de resíduos sólidos ou líquidos, descargas na água, descarte de produtos químicos tóxicos e perigosos, contaminação da terra e do solo entre outras formas de poluição que venham causar danos à saúde da comunidade local. Dentre as diretrizes desta questão, a Norma recomenda que as organizações i) identifiquem, meçam, registrem e relatem suas fontes de poluição e resíduos decorrentes de suas atividades; ii) implemente medidas de prevenção da poluição e adote uma gestão adequada para a destinação destes materiais, pois a não utilização de substâncias potencialmente poluidoras é mais efetiva do que a implementação de mecanismos de correção das atividades poluidoras.

Proteção do Meio Ambiente, da Biodiversidade e Restauração de *Habitats* Naturais: esta questão relaciona-se a garantir a manutenção do que resta dos ecossistemas não tocados pelo homem assim como prevenir a continuação da degradação de outros que já estão ameaçados. Busca, com isso, valorizar e proteger a biodiversidade, usar de forma sustentável o solo e os recursos naturais e estimular um desenvolvimento urbano e rural ambientalmente favorável. Para que isso ocorra, a ISO26000 orienta as organizações que i) identifiquem os impactos negativos nos ecossistemas e na biodiversidade e tomem medidas e iniciativas para eliminar ou minimizar os mesmos; ii) priorize a prevenção da perda dos ecossistemas naturais e, depois, a restauração destes. Quando não for possível, a organização, sempre que viável, deveria compensar as perdas por meio de ações que levarão a um ganho líquido nos serviços dos ecossistemas ao longo do tempo.

III.5.5 – Práticas Operacionais Justas

O tema está diretamente relacionado à condução de uma postura ética nos negócios da organização com outras organizações (órgãos públicos, fornecedores, clientes) e indivíduos (consumidores, trabalhadores). Na área da Responsabilidade Social, “as práticas operacionais

justas se referem à maneira como a organização usa suas relações com outras organizações para promover resultados positivos⁴⁰”. Das cinco questões relacionadas ao tema:

Práticas anticorrupção: a Norma define corrupção como “o abuso de poder confiado para benefício próprio⁴¹”. Exemplos citados incluem o suborno (aceitar ou oferecer propina, por exemplo), lavagem de dinheiro, fraude e tráfico de influência. A corrupção mina a reputação de uma organização e pode levá-la a processos criminais, assim como sanções civis e administrativas. Sob a ótica da ECT, a corrupção gera custos de transação ascendentes e a incerteza dentro de uma organização e na economia como um todo, levando a outros impactos negativos como: i) desestímulo ao investimento de longo prazo; ii) com a perda da reputação, perde-se também as oportunidades de se financiar possíveis novos investimentos; e iii) outras externalidades negativas aos cidadãos, de uma maneira geral.

As principais diretrizes da ISO26000 para esta questão recomendam que as organizações: i) identifiquem os riscos de corrupção e adotem práticas de combate às mesmas; ii) garantam que a liderança dê o exemplo de anticorrupção e implemente as políticas de anticorrupção; iii) trabalhem para combater a corrupção com todos os agentes presentes em sua esfera de influência.

FGV (2011) destaca nesta questão que as empresas incluídas no grupo buscam trabalhar de forma a estabelecer políticas que assegurem o cumprimento legal e a integridade dos negócios. Dentre elas, a adoção do Código de Ética e Conduta, a adesão a compromissos públicos sobre o tema, a gestão integrada de compras e pagamentos e cláusulas contratuais. Entender as possibilidades de ocorrências de práticas de corrupção⁴² e criar ações e meios para combatê-las seguramente significa à organização se proteger contra custos de transação inesperados. Um dos principais desafios, entretanto, é justamente estimular clientes, fornecedores e funcionários a adotar tais práticas, além de monitorar as atividades destes *stakeholders* (quando necessário) e encorajá-los a reportar possíveis violações.

Concorrência leal: no que tange a RS, a prática da concorrência leal é importante na medida em que contribui com a inovação, eficiência, redução de custos, oportunidades iguais e melhorias no padrão de vida em geral. A ISO26000 cita algumas formas de concorrência desleal, tais como: fixação de preços e formação de cartéis, fraudes em concorrências e

⁴⁰ ISO (2010) p. 48

⁴¹ ISO (2010) p. 48

⁴² Ferramentas utilizadas neste trabalho seriam, por exemplo, a criação de um sistema de mapeamento dos pontos vulneráveis com fornecedores e clientes; canal para denúncias, auditorias e o controle de processos internos.

licitações, políticas de preços predatórias. As principais diretrizes para esta questão recomendam que as organizações: i) conduzam suas operações de acordo com as leis e regulamentos de concorrência e colabore com os as autoridades competentes e ii) criem procedimentos e salvaguardas para evitar se envolver ou ser cúmplice em concorrência desleal.

Promover a Responsabilidade Social na Cadeia de Valor: esta importante questão descreve como uma organização pode influenciar outras organizações por meio de suas práticas e decisões de compras, tendo sempre como critério a RS. Quando a organização age para que aqueles presentes em sua esfera de influência também adotem práticas socialmente responsáveis, ela se beneficia ainda da garantia de um comportamento ético por parte destes agentes; em outras palavras, garante-se ainda menor probabilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas, o que significa menores chances de incorrer em custos de transação.

Para promoção da RS na cadeia de valor, algumas diretrizes presentes na Norma recomendam às organizações que: i) “integrem critérios éticos, sociais, ambientais e de igualdade de gênero, inclusive de saúde e segurança, em suas políticas e práticas de compra, distribuição e contratação para melhorar a consistência com os objetivos de RS⁴³”; e ii) realize uma diligência devida apropriada e monitore as organizações com as quais possui algum tipo de relacionamento para evitar por em risco os compromissos com a RS assumidos pela organização.

III.5.6 – Questões relativas ao consumidor

O penúltimo tema central da ISO26000 aborda a responsabilidade da organização com o consumidor final, ou um cliente, que vai muito além do que a simples venda de um produto ou serviço. Tais responsabilidades incluem, dentre outras citadas, “fornecer educação e informações precisas; promover o consumo sustentável; minimizar o risco quanto ao uso de produtos e serviços por meio de procedimentos de design, fabricação, distribuição, prestação

⁴³ ISO (2010) p. 50

de informações, serviços de suporte e *recall*”⁴⁴. Além disso, as organizações que trabalham com informações confidenciais têm a responsabilidade de garantir a segurança e privacidade de seus consumidores (os bancos, por exemplo). Este tema aborda sete questões, dentre as quais:

Marketing justo, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas: como responsabilidade social das organizações, estas devem oferecer informações sobre produtos e serviços de uma maneira a ser entendida pelos consumidores. Isso permitirá aos consumidores tomar melhores decisões sobre a compra e o consumo e comparar as características dos diferentes produtos e serviços. Além disso, processos contratuais justos visam proteger os interesses dos fornecedores como dos consumidores ao mitigar os desequilíbrios no poder de negociação entre as partes. À organização permite-se, por sua vez, manter uma boa imagem perante o consumidor e menores chances de “surpresas contratuais” com os fornecedores; ou seja, para ambos os agentes, é possível enxergar novas oportunidades de não ocorrência dos custos de transação ao seguir esta diretriz da ISO26000.

Neste caso, as principais diretrizes oferecidas pela Norma recomendam às organizações que estas devem: i) aprovar o compartilhamento das informações relevantes sobre os produtos e serviços de forma transparente a fim de permitir ao consumidor fácil entendimento e comparação; ii) identificar claramente propaganda e *marketing* (não fazer propaganda enganosa); iii) divulgar abertamente o total de preços e impostos, termos e condições dos produtos e serviços, assim como todos os acessórios necessários para o uso e os custos de energia e transporte (situação esta um pouco longe de nossa realidade!); iv) utilizar contratos que sejam redigidos de forma clara e compreensível. Como anteriormente discutido, um contrato onde as obrigações de ambas as partes estão claramente definidas é a melhor maneira de se evitar comportamentos oportunistas e, por conseguinte, novos custos de transação para a organização.

Atendimento ao Consumidor, Suporte e Solução de Reclamações e Controvérsias: são estes os mecanismos utilizados pelas organizações para acompanhar e tratar das necessidades dos consumidores após a compra do produto ou serviço. A falha em serviços e produtos viola os direitos dos consumidores, além de desperdiçar recursos físicos, financeiro e tempo. Quanto maior a qualidade do produto ou serviço oferecido, menores serão os níveis de reclamações e maior satisfação ao consumidor final. Ou seja, em outras palavras, trabalhar

⁴⁴ ISO (2010) p. 51

num suporte efetivo ao consumidor também significa trabalhar a Responsabilidade Social na organização.

Visando isso, algumas das diretrizes sugeridas pela Norma são: i) a organização deve tomar medidas para evitar maiores reclamações por parte dos consumidores, fornecendo soluções rápidas e apropriadas no caso de um produto ou serviço ruim; ii) a organização deve, sempre que possível, analisar as reclamações recebidas e trabalhar em cima delas para melhorar as práticas de respostas às mesmas (melhor controle da qualidade dos produtos e serviços) e iii) a organização deve comunicar claramente aos consumidores como eles poderão ter acesso aos serviços e suporte técnico pós venda, assim como mecanismos de solução de controvérsias⁴⁵ e indenizações.

A Telefônica, por exemplo, como empresa prestadora de serviços, passou a atuar nos últimos anos fortemente nas redes sociais para resolução de conflitos a fim de dar uma resposta mais rápida ao consumidor, além dos canais convencionais de relacionamento (*Call Center*, Atendimento Presencial, Ouvidoria)⁴⁶.

III.5.7 – Envolvimento Comunitário e Desenvolvimento

É amplamente aceito hoje que as organizações devem criar e manter um relacionamento com as comunidades nas quais opera, e que tais relacionamentos visem o desenvolvimento dessas comunidades. E promover o desenvolvimento significa, de uma maneira geral, melhorar a qualidade de vida (nos aspectos social, político, econômico e cultural) da população desta comunidade. A ISO26000 defende que a organização deve, como princípio básico, se considerar parte da comunidade onde atua e compartilha interesses comuns, não algo separado desta. Das sete questões deste tema, temos:

Envolvimento da Comunidade: significa uma forma proativa de a organização participar da comunidade, visando à prevenção e solução de problemas, estabelecimento de apoios e parcerias com organizações locais e grupos representativos da sociedade civil. Com isso, a

⁴⁵ Para auxiliar as organizações neste sentido, a ISO oferece outras normas de diretrizes da série ISO 10000 “*Customer Satisfaction*” que as auxiliam nas resoluções de conflitos com os consumidores.

⁴⁶ FGV (2011) p. 85

organização terá melhor acesso às informações sobre as necessidades e prioridades da comunidade – e, portanto, um melhor diálogo com seus *stakeholders* –, de forma que as práticas implementadas na mesma possam melhor atender os seus fins. Dentre as diretrizes, recomenda-se que a organização: i) consulte os grupos representativos da comunidade onde atua para determinar as prioridades de investimento social e atividades de envolvimento social; ii) consulte e contemple previamente as comunidades indígenas e locais quanto aos termos e condições de um empreendimento que os afete; iii) participe das associações locais sempre que possível e apropriado, visando contribuir com o bem público e o desenvolvimento da comunidade.

Geração de emprego e capacitação: a ISO26000 explicita de forma clara que o emprego é o objetivo internacionalmente reconhecido para a promoção do desenvolvimento socioeconômico. Todas as organizações, portanto, ao gerarem empregos, dão sua contribuição para a redução da pobreza e a promoção do desenvolvimento. Das recomendações presentes nesta questão, a Norma sugere que as organizações i) analisem os impactos de suas decisões de investimento na geração de empregos e, sempre que viável, realize investimentos diretos que contribuam para diminuir a pobreza local; ii) considere o impacto no emprego das escolhas tecnológicas e na terceirização e iii) ajude a desenvolver ou melhorar programas de capacitação na comunidade em que esses forem inadequados, em parceria com outras organizações locais da comunidade.

Geração de riqueza e renda: esta questão trata da contribuição que uma organização pode oferecer à comunidade onde atua ao promover um ambiente em que o empreendedorismo possa prosperar, trazendo benefícios duradouros. A contribuição para a geração de riqueza e renda pode vir através de programas de empreendedorismo, do desenvolvimento de fornecedores locais e empregos dos membros da comunidade. Para isso, a Norma recomenda que as organizações devem i) considerar o apoio a iniciativas apropriadas ao estímulo da diversificação das atividades econômicas dentro da comunidade; ii) dar preferência aos fornecedores locais de produtos e serviços, também contribuindo para o seu desenvolvimento; iii) contribuir em programas e parcerias (em treinamentos e capacitações, por exemplo) que deem suporte aos membros da comunidade para criar negócios e cooperativas, melhorar a produtividade, promover o empreendedorismo e estimular o uso eficiente dos recursos disponíveis.

A empresa Guarani, produtora de açúcar em SP, busca trabalhar esta questão através do apoio técnico aos produtores locais. São realizados encontros periódicos com os produtores da cana-de-açúcar (que somam mais de 1500) com o intuito de orientar e aprimorar suas técnicas agrícolas. O que se busca ensinar varia desde a aplicação correta do adubo até o manejo mecanizado da produção, visando, por fim, maior produtividade com aumento dos rendimentos obtidos pela matéria-prima e diminuição dos custos.

A política de microcrédito do Santander também é um exemplo de prática de geração de renda e riqueza. Trata-se de uma modalidade de financiamento destinada a pessoas que possuem pequenos estabelecimentos comerciais mas não possuem acesso às linhas de crédito convencionais. Nos oito anos de existência, o Santander Microcrédito já atendeu mais de 250 mil empreendedores, beneficiando diretamente mais de 680 mil pessoas com a concessão de recursos da ordem de R\$ 850 milhões em financiamento. Mais importante ainda é que, além do empréstimo, os agentes especializados que concedem o financiamento dão consultoria financeira, administrativa e fiscal para que os beneficiados construam negócios rentáveis, gerando emprego e renda nas comunidades onde atuam⁴⁷.

Investimento social: são aqueles investimentos em infraestrutura e outros programas que visam melhorar os aspectos sociais da vida da comunidade, tais como projetos relacionados à educação, saúde, melhoria do acesso à informação, dentre outros. É importante salientar que o investimento social não exclui a filantropia, como o voluntariado, doações, concessões de financiamento. A Norma defende, entretanto, que na implementação destes projetos a comunidade esteja sempre envolvida a fim de que tais projetos sobrevivam quando a organização não estiver mais presente. Por tal razão, a principal diretriz desta questão recomenda que as organizações i) evitem ações que perpetuem a dependência da comunidade das atividades filantrópicas, da presença ou apoio permanente da organização.

III.6 – Orientações para por em prática a RS

O capítulo 7 da Norma explora a parte prática da RS (ou seja, “o que fazer”) e traz as orientações sobre uma série de aspectos de gestão abordados nas seções anteriores, como a

⁴⁷ FGV (2011) p. 96

comunicação eficaz em RS, os sistemas de monitoramento, controle e reporte de desempenho, etc. É importante ressaltar que tais orientações práticas não detalham especificamente a execução de cada atividade sugerida (o “como fazer). Isso porque cada organização deve buscar, a partir de tais diretrizes, a sua maneira única (de acordo com o seu mercado, com o seu perfil de colaboradores, seus *stakeholders*, etc.) de realizá-las. Novamente, é isso que mantém o caráter universal da ISO 26000.

Como nem todas as questões abrangidas na ISO26000 são relevantes a todas as organizações, estas precisam avaliar sua pertinência ou não no contexto de suas atividades, na sua esfera de influência e cadeia de valor. Após identificar e entender quais as questões dentro dos sete temas centrais que devem ser considerados, começa o trabalho de priorização das atividades, focando os esforços iniciais nas questões que mais impactam o desempenho organizacional. Para tanto, é recomendado que se considere a extensão do impacto e a importância dada pelos *stakeholders*.

O grupo de estudos da FGV (2011) reconhece o avanço que a Norma promove neste reconhecendo, que campo da prática em RS ainda é pouco explorado pelas empresas brasileiras. Há muito a ser desenvolvido, em termos de metodologia e gestão, com a conseqüente realocação de recursos.

A ISO 26000 apresenta, por fim, na parte final de seu documento (Anexo A), diversos exemplos de iniciativas e ferramentas voluntárias relacionadas à RS. O documento busca mostrar a relação de cada item da Norma com o que já existe no mercado. Os estudos oriundos da FGV (2011) também concluem que “a simples compilação e sistematização destas iniciativas é por si só uma ferramenta, apontando para a possibilidade de se adotar iniciativas transversais, bem como iniciativas específicas para cada tema central e setor de atividade”⁴⁸.

E que principalmente, a utilização de múltiplas ferramentas pode minimizar os problemas oriundos da aplicação de um conjunto limitado de indicadores de RS além de ser um facilitador para as organizações que querem inserir os princípios de RS em sua gestão. Muitas destas ferramentas se apresentam como sistemas de gestão, o que pode tornar mais

⁴⁸ FGV (2011) pg. 109

efetiva a sua implementação por parte das organizações com processos definidos e governança estruturada⁴⁹.

III.7 – Os aspectos mais relevantes sobre a ISO 26000

Depois de mergulhar a fundo no entendimento e discussão dos principais pontos deste extenso documento da Norma, dedicaremos esta seção à apresentação dos consensos que se pode obter sobre de todo o processo de trabalho até a construção e implementação da ISO 26000⁵⁰.

FGV (2011) chama atenção para um questionamento mais imediatista sobre a Norma, resultado do “modelo mental” (*mindset*) que prevalece na sociedade atual. Considerando que a ISO 26000 não será uma norma certificável – conforme já abordado, não existirá um “selo de RS” – perde-se a motivação mais evidente de usar este atributo para a construção da imagem de uma organização (especialmente empresas privadas). A resposta para isso é argumentar que os benefícios da RS vão muito além do que simplesmente alavancar a imagem corporativa. Mais do que uma estratégia de *marketing*, trata-se de adotar uma forma de gestão capaz de envolver a organização e seus *stakeholders* como um todo de modo a trazer benefícios mútuos.

Vale ressaltar ainda que, sendo uma norma de diretrizes, os custos de obtenção do conhecimento e aplicação das diretrizes desta Norma são muito mais baixos do que uma norma certificável, o que facilita a adesão de pequenas e médias empresas (PMEs), ONGs e outras organizações do Terceiro Setor, especialmente⁵¹. Porque, no caso contrário, quando uma organização busca uma norma de certificação necessita, geralmente, além do preço de compra do documento, de uma consultoria especializada e auditoria para comprovar as práticas e “ganhar o selo”. Vale lembrar, estes custos adicionais também são custos de transação.

⁴⁹ FGV (2011) pg. 109

⁵⁰ Agradeço a contribuição obtida com a leitura de FGV (2011) e as conversas com a orientadora desta monografia para esta seção, essenciais para a formação de opinião do autor.

⁵¹ Durante o desenvolvimento da Norma chegou a se pensar em garantir o acesso gratuito ao documento final da ISO 26000. Por diferentes razões, isto não foi aprovado e a norma possui um custo, variável em cada país. Preço oficial: CHF 192,00 (franco-suíços) = US\$ 247,53.

Assim como no movimento de Gestão pela Qualidade (influenciado pela série ISO 9000), na década de 1990, quando o assunto deixou de ser uma questão departamental e passou a incorporar todo um conjunto de operações da empresa e sua cadeia de valor, espera-se que com a adoção da Norma ISO 26000 ocorra um processo semelhante e a RS passe a ser um atributo essencial para a boa condução dos negócios.

A ISO 26000 é o resultado de um consenso internacional, de mais de 150 países, através de uma visão *multistakeholder*. Isto dá um peso muito grande ao documento, tornando-o referência no que tange a RS nos dias atuais. Além disso, por conta desta ampla e diversificada participação, a Norma tornou-se ainda uma ferramenta facilitadora da disseminação da RS e seus conceitos, ajudando a colocar esses temas na agenda e na prática das mais variadas organizações.

Outro fator relevante para uma norma de diretrizes, como ressalta Mello (2006), é a quebra de paradigmas devido à grande mobilização para desenvolver uma norma que trata de um conjunto de recomendações. Segundo ela, isto “reflete um posicionamento de uma corrente que parte da premissa de que as organizações estarão mais interessadas na revisão dos seus valores do que na obtenção de certificados adicionais.”⁵²

Em virtude da Norma, hoje a sociedade tem acesso a um conceito global e amplamente aceito sobre RS. Certamente, se todos passam a ter o mesmo entendimento sobre o significado de RS, a troca de experiências e o *benchmark* se disseminarão com maior facilidade. Com a ressalva de que atividades filantrópicas representam apenas um pequeno “pedaço” deste abrangente conceito que é a Responsabilidade Social. Ademais, esta definição e abrangência única contribuirão para diminuir o excesso de normas, padrões, metodologias e referências distintas que estão hoje no mercado a respeito de RS, que mais confundem do que geram eficácia⁵³.

As diretrizes da ISO 26000 constituem ainda um guia referencial a ser utilizado pela organização para facilitar na definição de sua estratégia, monitoramento e avaliação da política de RS, permitindo acompanhar sua evolução. O documento é mais válido ainda para as organizações que “nem sabem por onde começar” em suas práticas de RS.

⁵² Mello (2006) p. 58

⁵³ A norma não defende a exclusão destas ferramentas. Em seu anexo, além de apresentar vários exemplos, a norma recomenda que cada país e/ou cada setor(es) da atividade econômica adapte suas metodologias às suas realidades, porém mantendo os temas centrais e os princípios definidos pela ISO 26000

III.8 – Principais desafios para a ISO 26000

Assim como no tópico anterior, este será dedicado a discussão dos principais desafios para utilização da Norma, especialmente pelo seu objetivo de buscar atender a todo tipo de organização, independentemente de setor ou tamanho.

Para as organizações iniciantes em RS, com pouca ou nenhuma inclusão deste tema em sua governança, a adoção da ISO 26000 poderá implicar em grande esforço inicial, especialmente para convencer a alta direção, pois a Norma enfatiza a importância da gestão bem estruturada. Como ressaltado na seção anterior, a credibilidade de uma norma ISO pode ajudar neste desafio. O grupo de trabalho da FGV (2011) resalta ainda que a adoção de soluções cooperadas, por meio de grupos de empresas, associações e organizações de apoio ao empreendedorismo, também pode ser uma forma de superar este obstáculo.

Embora tenhamos ressaltado os benefícios, em termos de gestão, da não existência do “selo da ISO 26000”, o reconhecimento e a disseminação da RS em toda a organização tornar-se-ão mais trabalhoso porque faz-se necessário que cada organização identifique inicialmente qual a motivação de aderir a estas diretrizes e como “vender” a idéia a alta administração e à equipe em geral. Sobre isto, o grupo de trabalho da FGV (2011) defende que é possível encontrar meios adequados e legítimos para apresentar o compromisso da organização com a Norma e suas orientações, capitalizando-os em termos de reputação corporativa.

A grande amplitude dos temas e questões tratados pela Norma pode vir a dificultar as organizações no que tange à priorização das ações. Embora a ISO 26000 recomende que as mesmas devam analisar, dos sete temas centrais, as questões mais relevantes e depois priorizá-las (capítulo 7), o desenvolvimento de outros instrumentos derivados da ISO 26000 (para setores, atividades ou regiões específicas) pode ser interessante para apoiar as organizações a definir mais rapidamente onde centralizar os seus esforços. No caso brasileiro, por exemplo, os indicadores de RS do Instituto Ethos são requisitados por muitas empresas. E estes, no presente momento, estão em processo de atualização para a adequação às diretrizes da ISO 26000.

Não podemos deixar de mencionar as possíveis limitações no que se refere aos custos de adequação da norma. Dependendo da análise custo-benefício, em especial das pequenas e médias empresas e organizações não governamentais, a adesão à ISO 26000 pode ser responsável por um aumento tão significativo nos custos que, ao final do processo, obrigue-as a transferir os repasses ao consumidor final. Cada organização, portanto, deverá analisar a sua situação e verificar se é “viável”, em termos econômicos, adotar as práticas de RS.

Mesmo contrariando os princípios da ISO 26000, a adesão à norma também pode resultar, para algumas organizações, de razões puramente comerciais. Pressionadas pela crescente cobrança da sociedade civil e temendo perder clientes e consumidores, algumas empresas podem adotar a nova norma com o fim único de manter uma boa imagem perante o público. Deixarão de lado, portanto, a oportunidade de criar um melhor ambiente de reflexão sobre seus valores, mudar comportamentos (interno e externo, com todos os *stakeholders*) e, por fim, redefinir seus modelos atuais de gestão.

Outra questão, levantada por Ursini & Sekiguchi, (2005), mostra que, pela tendência histórica do caráter empresarial das certificações ISO e sua força de mercado, uma norma internacional de RS pode reduzir a influência da aplicação de outros protocolos (como a OIT, o Pacto Global) e iniciativas já existentes [como a Iniciativa Global para Apresentação de relatórios (GRI)], abrindo o campo para a atuação das grandes empresas de auditoria. Ainda segundo esses autores, caso no futuro essa Norma se torne certificável, haverá muita dificuldade em se criar um padrão de auditoria, pois se trata de questões não mensuráveis e/ou intangíveis.

CAPÍTULO IV – UMA ANÁLISE DAS ATIVIDADES DA FIBRIA: CONVERGÊNCIAS ENTRE RS E CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Após a apresentação teórica da ECT e a análise crítica da ISO 26000, esta última seção tem como objetivo aplicar em um caso concreto o que foi exposto. Inicialmente, convém mencionar que, com menos de um ano desde o seu lançamento, muitas diretrizes recomendadas pela ISO 26000 já são uma realidade no dia a dia de diversas organizações. Além disso, pretende-se demonstrar aqui alguns dos muitos paralelos entre as práticas socialmente responsáveis e a minimização dos custos de transação. Para isso, utilizaremos como *case* a empresa Fibria Celulose S.A., uma das maiores produtoras mundiais de celulose a base de eucalipto.

Vale ressaltar, porém, que as informações utilizadas a seguir são provenientes somente do site institucional da empresa e, especialmente, do seu Relatório de Sustentabilidade de 2010, baseado no modelo GRI. Partimos do pressuposto de que as organizações que divulgam suas atividades em um relatório que adquiriu expressiva visibilidade no ambiente dos negócios, procuram adotar os princípios básicos de fidedignidade dos dados e transparência na divulgação à sociedade.

A Fibria é uma empresa líder global na produção de eucalipto. Resultado da incorporação da Aracruz Celulose S.A. pela Votorantim Celulose e Papel S.A. em setembro 2009, é uma companhia recente, de quase dois anos de existência. Com capacidade de produção de mais de 5 milhões de toneladas de celulose (destinados especialmente à produção de papéis de higiene pessoal, de imprimir e de escrever), opera em cinco unidades industriais presentes em 6 estados (Bahia, São Paulo, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul) com uma base florestal própria de 875 mil hectares, além do fornecimento de 115 mil hectares (número atingido em 2010) provenientes de produtores independentes de eucalipto em parceria com a empresa. Toda esta produção vem de plantios florestais renováveis. Além disso, trata-se de uma companhia essencialmente exportadora, pois 89% de suas vendas são provenientes de exportações para mais de 40 países, atingindo mercados importantes como o europeu e a China.

Este grande “campo verde” que a organização possui a permite compensar os danos da poluição atmosférica causada por suas atividades, conservando um percentual da área em plantação nativa. Segundo o relatório de 2010, o último inventário de carbono indica uma captura de 25 milhões de toneladas de carbono enquanto as atividades da organização emitem 11 milhões de toneladas. A Fibria afirma sequestrar 3,17t de carbono para cada 1t produzida. A organização participa também do Índice Carbono Eficiente (ICO2) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bolsa de Valores de SP além do *Dow Jones Sustainability* (DJSI World), da Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE).

É uma organização que busca a certificação fornecida por institutos independentes (ou chamados “selos verdes”) com destaque para os já mencionados Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001) e Meio Ambiente (ISO 14001), e a FSC (*Forest Stewardship Council*⁵⁴) – que audita o manejo florestal responsável – em quase todas as bases florestais de suas Unidades Industriais, com exceção da unidade de Aracruz, no Espírito Santo.

O Relatório de Sustentabilidade 2010 da Fibria traz informações sobre temas da Governança e do Desempenho Social, Ambiental e Financeiro. O conteúdo leva em conta a Matriz de Materialidade – uma escala de assuntos prioritários definidos a partir de um grupo de *stakeholders* entrevistados – que definiu as 10 questões mais prioritárias e que balizam a estratégia da companhia. São elas (em ordem de importância⁵⁵): impacto das plantações na biodiversidade; certificações e compromissos voluntários; ética; uso da água; estratégia e compromisso com a sustentabilidade; relacionamento com as comunidades vizinhas; fomentados (fornecedores de madeira); riscos ambientais; emissões, efluentes e resíduos; relacionamento com comunidades específicas.

Já é possível perceber semelhanças entre esta prática e o que recomenda a ISO 26000, no que diz respeito à identificação e priorização das questões mais relevantes. Dos sete temas centrais da norma, percebemos que os mais impactantes nas atividades da organização são o “Meio Ambiente”, “Governança”, “Envolvimento Comunitário e Desenvolvimento” e “Práticas Operacionais Justas” enquanto que “Direitos Humanos”, “Questões Relativas ao Consumidor” e “Práticas Trabalhistas” são menos enfatizados. Tendo agora este conhecimento da ISO 26000 em mãos e de acordo com as estratégias da companhia, esta pode buscar incluir as questões deixadas de lado.

⁵⁴ Organização independente e não governamental que promove o manejo responsável das florestas do mundo. O selo FSC assegura que os produtos florestais são utilizados de forma responsável e provenientes de fontes verificadas.

⁵⁵ Fibria (2011) p. 11

No campo das práticas trabalhistas, a organização centralizou os canais de sugestões e reclamações em uma só Ouvidoria e elaborou um Código de Conduta que prevê padrões éticos e comportamentais a serem seguidos por todos os colaboradores nas relações pessoais, dentro e fora da empresa. Todos receberam uma cópia do documento e, segundo o relatório, 70% aderiram formalmente ao mesmo (ao assinar um protocolo de recebimento). Além disso, foi criado um Comitê de Conduta, que busca garantir o cumprimento do Código de Conduta e tomar as devidas providências quando determinado comportamento encaminhado à Ouvidoria necessitar de uma intervenção.

Das 211 demandas atendidas pela Ouvidoria em 2010, 192 (91%) foram tratadas e encerradas. Destas, apenas 11% denunciaram o descumprimento de políticas enquanto a grande maioria foi para pedidos de informação e esclarecimento de dúvidas. Tais medidas garantem não só uma maior transparência por parte da organização junto aos seus *stakeholders* no que tange à maneira como esta gere os negócios como também a protege contra eventuais processos trabalhistas por comportamento indevidos (abuso de poder, participação política, conflito de interesses, dentre outras denúncias). Em outras palavras, uma pequena porém importante medida que diminui suas incertezas quanto à custos de transação inesperados.

O Código de Conduta também abrange as políticas da organização contra práticas anticorrupção (uma das questões do tema “Práticas Operacionais Justas” da ISO 26000). Os casos de fraude e suborno são avaliados por uma auditoria interna da companhia. Dos dois casos relatados, segundo o relatório, um foi considerado improcedente e outro continua sob avaliação em 2011.

A governança da Fibria passou a incorporar no ano anterior uma Política de Gestão de Riscos, que reporta os resultados diretamente ao presidente da empresa, definida com base no processo de Gestão de Riscos da ISO 31000:2009⁵⁶. Da classificação de riscos analisados pela companhia, vale citar⁵⁷:

- Risco de Mercado: analisa os fatores conjunturais (taxas de juros e câmbio, preços das *commodities*, ações) que podem afetar os retornos esperados de um investimento.

⁵⁶ Uma norma também de diretrizes que fornece princípios sobre Gestão de Riscos.

⁵⁷ Fibra (2011) pp. 25-27.

- Risco de Crédito: analisa as possibilidades de não recebimento de um valor contratado, a ser pago por um tomador de empréstimo. Trata-se aqui de outro exemplo de custos *ex-ante*⁵⁸; todavia a companhia se respalda, através do aprendizado e as informações obtidas nesta área, da ocorrência dos mesmos episódios nos contratos das transações futuras.

- Risco de Compliance: refere-se às sanções legais, financeiras ou morais que a companhia pode sofrer em razão de algum descumprimento regulatório. Para evitar, a companhia monitora permanentemente o cumprimento às leis e regulamentos e relata mensalmente tais resultados à alta direção.

- Risco de eventos: relacionados àqueles que comprometem a reputação e a sustentabilidade da empresa, abrangendo questões como a mudança climática, movimentos sociais ou sindicais, fechamento de Unidades, demissões coletivas, vazamento de informações sigilosas, etc. A companhia monitora seus relacionamentos a fim de se antecipar às ocorrências indesejáveis. Gera-se, portanto, custos de transação *ex-ante* mas que a previne contra maiores incertezas.

A atuação da Fibria se dá em toda a cadeia produtiva da celulose e do papel. Suas estratégias em sustentabilidade devem incorporar, portanto, desde o desenvolvimento de novos produtos (no caso, clones de eucalipto) que utilizem menos recursos naturais até meios que causem menor impacto na entrega do produto final ao comprador. Para minimização dos danos ambientais, não só clones de eucalipto que consomem menor quantidade de água são desenvolvidos como, até o primeiro ano da média de seis a sete anos de cultura do eucalipto, a companhia vem utilizando as áreas para culturas complementares, como mandioca e abacaxi, permitindo uma riqueza maior ao solo (evitando a simples monocultura que o enfraquece) e garantindo renda e perspectivas extras de trabalho para as comunidades vizinhas.

A iniciativa acima nos mostra um exemplo claro de atuação segundo as diretrizes da ISO 26000 sobre o tema central “Envolvimento Comunitário e Desenvolvimento”. Além disso, ao se gerar externalidades positivas advindas da cultura do eucalipto, é possível ainda diminuir as pressões feitas por alguns *stakeholders* (como a própria comunidade local e grupos de defesa do meio ambiente contra a degradação ambiental) através de protestos, processos ou outra forma de atuação. Um desgaste a menos que a companhia evita ter, e menores são os custos de transação que esta viria a incorrer.

⁵⁸ Não é possível informar, no entanto, se se trata de um custo alto ou baixo somente com as informações do relatório.

No âmbito da política de sustentabilidade, a companhia estabeleceu nove objetivos que foram desmembrados em 29 metas, sendo 25 delas (86%) totalmente atingidas, segundo informação da organização⁵⁹. Entre eles, vale ressaltar as metas atingidas no que tange à melhoria do relacionamento com os *stakeholders* nos diferentes Estados de atuação da companhia, através da estruturação de um modelo de engajamento que envolve reuniões periódicas, encontros comunitários, diálogo operacional e outras atividades que são planejadas conforme as operações florestais.

Das ações realizadas merece ainda destaque o uso da esfera de influência da organização no fomento à melhoria da qualidade dos produtos oferecidos pelos fornecedores locais da Fibria. Como exemplo, o Programa de Qualificação de Fornecedores Avançados, em Três Lagoas (MS), a ação ainda em andamento de homologação de todos os fornecedores através de critérios de responsabilidade socioambiental (não utilização do trabalho infantil e/ou escravo, critérios de segurança e respeito ao Código de Conduta da companhia, dentre outros requisitos) e a redução da pegada de carbono⁶⁰ dos seus fornecedores. Sobre este último, a companhia forneceu treinamento a 76 de seus principais fornecedores sobre como identificar e fazer a gestão das emissões dos gases do efeito estufa (GEE) em suas atividades e, a partir desta iniciativa, estão sendo construídas metas e planos de ação conjuntos entre a empresa e cada fornecedor a fim de reduzir suas emissões nos próximos anos.

A FIBRIA acredita que ações como essas dão mais credibilidade ao negócio, garantem maior envolvimento e preferência da comunidade local para a operacionalização da companhia. Além disso, ao garantir que os agentes que fazem parte da esfera de influência da organização sigam os mesmos critérios que esta segue no andamento de seus negócios, isso se traduz, novamente, em menores riscos de não atuar fora da lei, atitudes e comportamentos oportunistas por parte de alguns *stakeholders* ou outras situações que aumentem as incertezas e acarretem em maiores custos de transação.

Já sobre os resultados relacionados ao Desempenho Social da companhia, segundo o relatório, destacam-se a destinação de recursos da ordem de R\$1,8 milhão em 2010 para o projeto de uso sustentável de terra por populações indígenas – decorrente de um acordo com a FUNAI (Fundação Nacional do Índio) que previa R\$3 milhões a esta questão – e programas de educação socioambiental nas comunidades vizinhas da atuação da organização: atividades

⁵⁹ Fibra (2011) pp. 38-47.

⁶⁰ Metodologia para mensuração dos impactos ao meio ambiente causados pelas atividades de uma organização.

culturais e esportivas, qualificação da mão de obra, educação para a conservação dos recursos naturais e geração de trabalho e renda através da diversificação do uso da floresta.

Neste tema, por outro lado, há custos de transação relevantes informados pela companhia. Devido ao decreto 4.887/2003, que garante terra aos descendentes de escravos fugidos das senzalas (os chamados quilombolas) para além das terras em que viviam, muitas destas comunidades enfrentam na justiça a retomada destas terras que a Fibria possui como propriedade. O Supremo Tribunal Federal ainda não decidiu sobre o assunto. Além disso, o relatório cita os constantes furtos de madeiras, especialmente nas áreas correspondentes ao extremo norte do Espírito Santo e sul da Bahia⁶¹. Até que ponto esses prejuízos poderiam ser amenizados com uma atuação mais eficiente do poder público através da repressão e, principalmente, como provedor das necessidades básicas a esta população carente é algo difícil de quantificar. O mesmo se pode dizer da ação da companhia a problema. A geração de riqueza e renda é, segundo a Norma ISO 26000, a melhor solução para atacar tais problemas e evitar mais prejuízos.

Outra informação que merece destaque em seu relatório é a destinação de R\$7,125 milhões para apoio financeiro a candidatos políticos sob a forma de doação para campanhas⁶². Sob a ótica estritamente da visão socialmente responsável, a destinação deste recurso é um tipo de “investimento” que não promove impacto social na sociedade onde a organização atua; embora represente custos de transação a companhia.

Passando, finalmente, ao desempenho ambiental da companhia, destaca-se o relacionamento da entidade com os produtores locais de madeira no fornecimento desta matéria às Unidades Industriais, conhecido como Programa Poupança Florestal⁶³. São quase 3800 contratos firmados com produtores locais independentes nas regiões atuantes da empresa, cujas propriedades somam mais de 115 mil hectares. A semelhança de outros programas existentes no País, a companhia oferece garantias ao financiamento, fornece mudas e se compromete a comprar a produção ao final do cultivo (média de 7 anos). Além disso, oferece educação e qualificação profissional para que esses produtores atendam aos melhores padrões de qualidade. No Rio Grande do Sul, os produtores que fornecem madeira para a Fibria recebem um selo de certificação de produção ecologicamente correta pela produção de

⁶¹ Em 2010, cerca de 13.759ha em propriedade sofreram algum tipo de saque, resultando em prejuízos em torno de R\$13 milhões aos cofres da companhia.

⁶² Fibra (2011) p. 90

⁶³ Fibra (2011) p.106.

alimento nas entrelinhas de floresta de eucalipto (ou seja, nos espaços existentes entre as árvores de eucalipto) possível durante o primeiro ano de plantio.

Percebemos, através deste programa de fomento florestal da companhia, que se trata de uma transação com especificidade de ativo físico, pois a Fibria busca garantir um determinado padrão de insumo (o eucalipto) necessário para a produção da celulose. Segundo a ECT, transações deste tipo são coordenadas via hierarquia ou formas híbridas por contratos de longo prazo (que configura o caso deste programa). Trata-se, por isso, de um ativo de alto custo de transação, representado pelos custos *ex-ante* de elaboração dos contratos, financiamento e formação destes produtores locais.

Todo este trabalho visa diminuir as incertezas quanto à produção e transações realizadas pela companhia. Uma estratégia da organização que representa um cenário mais positivo do que outro no qual a companhia não fosse capaz de garantir o padrão de qualidade desejável e homogêneo ao seu produto, gerando perdas e custos muito superiores

Ainda abordando o programa de fomento florestal, percebemos uma aplicação prática das diretrizes relativas ao tema “Envolvimento Comunitário e Desenvolvimento”, garantindo visando angariar a confiança e respeito da comunidade pelas suas atividades, e assim melhorar sua credibilidade (um importante ativo específico de marca). E se tal iniciativa gerou resultados positivos nesta região, pode ser uma oportunidade para organização levar esse mesmo programa para a região norte do ES onde as ocorrências de furtos de madeira são mais frequentes. Com isso, espera-se multiplicar os impactos positivos de uma atuação socialmente responsável e diminui-se os prejuízos em custos de transação decorrentes dos episódios acima mencionados⁶⁴.

Outra iniciativa em sua atuação ambiental refere-se aos investimentos em conservação da biodiversidade local em áreas onde a organização atua⁶⁵, em estreita consonância com a questão da restauração de *habitats* naturais do tema Meio Ambiente da ISO 26000. Neste caso, entretanto, os investimentos são feitos de forma a minimizar os impactos sobre mata nativa ocasionados pelo plantio do eucalipto. A Fibria financia um projeto de restauração, nos

⁶⁴ Convém mencionar que a antiga Aracruz não goza de uma boa imagem no Espírito Santo.

⁶⁵ Fibra (2011) p.110.

próximos dez anos, de 150 mil hectares da Mata Atlântica⁶⁶, em parceria com outras instituições como a Fundação SOS Mata Atlântica e o Banco Santander.

Procuramos apresentar algumas relações entre as diretrizes e as iniciativas da organização em RS, além dos resultados obtidos com a minimização dos custos de transação. As conclusões mostram ainda muitas convergências e algumas sugestões de melhorias (não que as mesmas sejam fáceis de serem feitas). A mudança para uma atitude socialmente responsável é um processo dinâmico, que não ocorre do dia para a noite.

⁶⁶ Corredor Ecológico do Vale do Paraíba

CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou mostrar as relações existentes entre os custos de transação incorridos por qualquer organização e suas práticas em RS, com destaque para a aplicação das diretrizes da Norma de Responsabilidade Social ISO 26000.

A ECT tem sido um referencial teórico importante à compreensão dos porquês de as organizações passarem a trabalhar sob diferentes formas organizacionais. Diferente da visão neoclássica tradicional, a ECT possui a concepção de empresa como uma verdadeira estrutura de governança, que busca diminuir os custos de transação.

A ideia de uma economia com mercadorias homogêneas, agentes econômicos com plena informação e tomadores de preços só é possível dentro do arcabouço teórico dos modelos neoclássicos. Neste contexto, as transações ocorrem com total segurança e não há custos adicionais nem para ofertantes nem para demandantes, a não ser aqueles relacionados aos custos de produção do bem e a remuneração dos fatores de produção (estritamente capital e trabalho) relacionados ao processo de elaboração do mesmo.

Voltando ao pensamento de Coase, no “mundo real”, portanto, longe das abstrações econômicas que estudamos nos manuais de economia, é raro encontrar alguma transação que seja realizada sem qualquer tipo de custo, como pesquisa de mercado, telefonemas, contratos e suas negociações além de outros procedimentos que acabam tornando os custos totais mais elevados.

No contexto da RS é importante salientar que as expectativas da sociedade sobre o comportamento responsável das organizações refletem as preocupações em um dado período histórico. Mas como tais expectativas mudam ao longo do tempo, percebemos que este processo não é estático, mas, sim, dinâmico. Assim, podemos concluir que o processo e o entendimento de RS também deverão evoluir, assim como evolui a teoria econômica de acordo com a dinâmica de transformação da sociedade.

Conforme discutido no segundo capítulo, a busca por um consenso acerca do que seja uma organização socialmente responsável e uma forma de avaliá-la é um grande desafio. Se anteriormente foi dito ainda que as ações em RS são motivadas por questões estritamente

humanitárias, hoje já é possível perceber mais claramente uma mudança de comportamento. Mais do que uma questão de competitividade e agregação de valor à marca de uma organização, percebe-se nesta década do século XXI uma maior conscientização sobre como trabalhar a RS em todos os níveis de atuação da organização, uma vez que contribui para a sua sobrevivência no longo prazo. Em poucas palavras, é um “caminho sem volta”.

A internalização da RS na gestão do dia-a-dia das organizações, por outro lado, ainda se configura como um grande desafio para muitas. O engajamento dos tomadores de decisão e dos formuladores de políticas é um dos pontos de partida para a consolidação da RS em todos os níveis da organização. A RS deve ser, portanto, mais um elemento a ser considerado no planejamento operacional e estratégico, na formulação de políticas e na consolidação de processos.

Para isso, segundo defende a ISO 26000, a organização deve buscar identificar os interessados em suas decisões e atividades (*stakeholders*) para entender melhor os impactos de suas atividades sobre eles. Isso ocorrerá por intermédio da prática da diligência devida, e da identificação e engajamento dos *stakeholders* nas atividades e processos decisórios da organização. Como isso, a organização estará mais segura em incorrer em menores riscos em sua gestão e, por fim, menores custos de transação.

A divulgação da ISO 26000 busca, neste sentido, facilitar este processo. Conforme já discutido, a partir do momento em que se assume um conceito único, uma mesma linguagem, universalmente aceita, e se conhece os temas centrais nos quais a organização deve se envolver, importantes barreiras para a implementação da RS podem ser superadas. Além disso, o longo processo de construção da Norma, e o seu caráter *multistakeholder*, conferiram grande credibilidade à ISO 26000.

Todavia, não há como comprovar se determinada organização segue ou não as diretrizes da ISO 26000. Se houvesse um padrão, necessariamente haveria um processo de certificação e a Norma perderia uma de suas características essenciais que é a universalidade de utilização de seu conteúdo. É por isso que a Norma sugere que cada país, e até cada setor, crie ou adapte suas ferramentas de gestão em RS desde que inclua e respeite as diretrizes da ISO 26000.

Além disso, conforme analisado no documento da Norma e no estudo de caso, vimos também que as diretrizes da ISO 26000 podem ser uma ferramenta de identificação e eliminação ou minimização (ao se seguir o recomendado) de possíveis custos de transação.

Trabalhar de forma socialmente responsável traz como benefício à organização melhor gestão de riscos, o que se traduz em um ambiente de menor incerteza e, por conseguinte, menor ocorrência de custos de transação inesperados.

A ECT, como foi dito, possui lacunas em seus pontos de análise. Mais ainda quando está relacionado a aspectos de Responsabilidade Social; área em que a Teoria Econômica, numa maneira geral, está começando a se desenvolver. O presente trabalho mostrou que é possível unir os dois campos de estudo.

Defendo estas idéias baseado nestes primeiros esforços de pesquisa com o objetivo de reunir, analisar e discutir dois temas até então vistos como díspares: Economia dos Custos de Transação e Responsabilidade Social. E tenho, por fim, um objetivo adicional de convidar os leitores interessados a realizarem novas e mais aprofundadas pesquisas sobre o assunto, esperando que este trabalho sirva como base para a realização de futuras produções acadêmicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul.** Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração: Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2004. pp. 48-85.

BOLETIM BRASILEIRO DO PACTO GLOBAL. Ano 1, nº 1. 2004.

COASE, R. *The Nature of Firm*. Economica. 1937. pp. 386-405.

CORRÊA, F. & MEDEIROS, J. R. **Responsabilidade social corporativa para quem?** Disponível em: <www.internethos.org.br>. Acesso em 12 de janeiro de 2010.

CREDIDIO, F. **ISO 26000 – A norma internacional de responsabilidade social.** Revista Filantropia – Online, nº 91.

FAGUNDES, J. **Economia institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência.** Texto para Discussão, n. 407, IE/UFRJ, 1997,

FERREIRA, G. M. V. et al. **A economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio.** Ribeirão Preto. XLIII Congresso da SOBER (Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural). 2005.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **Contribuições do 1º grupo de trabalho do GVces sobre a ISO 26000: a norma internacional de responsabilidade social.** Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces). Editora Vox. Abril de 2011.

FIBRIA CELULOSE S.A. – **Relatório de Sustentabilidade 2010.** São Paulo, maio de 2011.

FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: Kupfer, D.; Hasenclever (org). In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002. p. 267-306. Cap.12.

FISCHER, R. M. & FALCONER, A. **Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado.** Parceria entre o Programa Voluntários e Ceats-USP, SENAC-SP, Gife e CIEE. São Paulo. 1999.

FRIEDMAN, M. *“The social responsibility of business is to increase its profits.”* *The New York Times Magazine*, 13 de setembro de 1970.

INSTITUTO ETHOS. **Instituto Ethos Reflexão – Os novos desafios da responsabilidade social empresarial.** São Paulo: Instituto Ethos, ano 2, nº 5, julho de 2011.

INSTITUTO ETHOS, INSTITUTO AKATU. **Práticas e perspectivas da responsabilidade social empresarial no Brasil.** Sumário de pesquisa, 2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **Diretrizes sobre responsabilidade social.** ISO/FDIS 26000. Versão Final. 2010.

_____. *Guidance on social responsibility.* ISO/FDIS 26000. Final Draft. 2010.

_____. *Working report on social responsibility.* ISO Advisory Group on Social Responsibility. Abril/2004

LOURENÇO, A. & SCHRODER, D. **Vale investir em responsabilidade social empresarial?** Disponível em: <www.internethos.org.br>. Acesso em 12 de janeiro de 2010.

MELLO, C. M. **ISO 26000: Uma análise da elaboração da norma internacional de responsabilidade social.** Tese de Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Universidade Federal Fluminense. Centro Tecnológico. Niterói. 2006. pp. 32-66.

QUEIROZ, A. **A responsabilidade social das empresas no Brasil: um estudo sobre indicadores.** Resenha. Outubro de 2000.

ROCHA, I. S. **Os novos rumos da responsabilidade social: o conceito de RSE 2.0 e os debates sobre a ISO 26000.** In: Responsabilidade Social das Empresas – A contribuição das Universidades. Vol. 8. pp. 67-113. 2011.

URSINI, T & SEKIGUCHI, C. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO. Instituto UNIEMP – Inovação e responsabilidade social. V.2. São Paulo. 2005.

VINHA, V. G. **A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas ecocomprometidas.** Tese de doutorado. CPDA/UFRJ. Março de 2000.

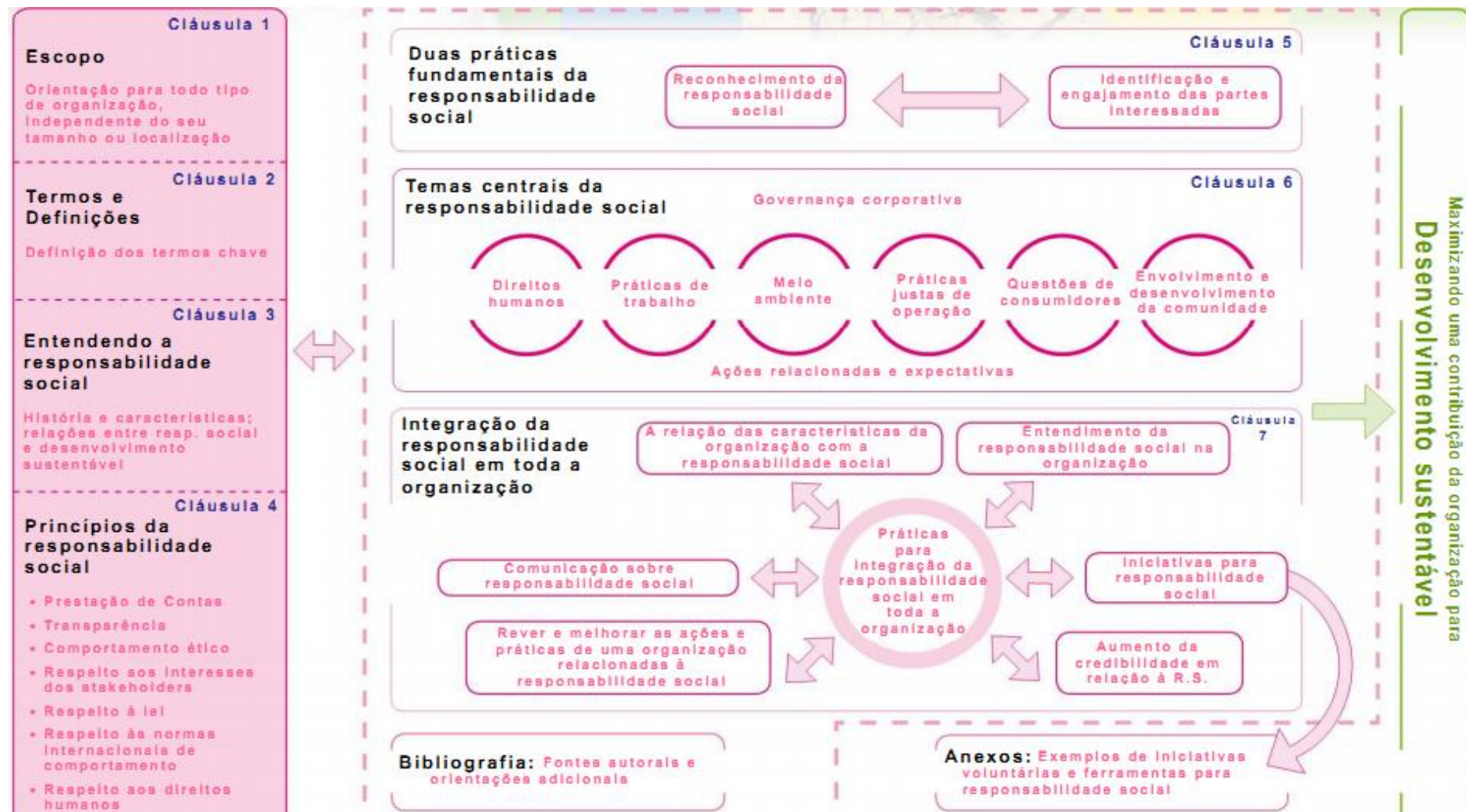
VINHA, V. G; FONSECA, M. G. D. ; NUNES , P. M. S. **Estratégias de relacionamento com stakeholders e seus impactos sobre os custos de transação. Um estudo de caso da Aracruz Celulose.** CADMA. 2006.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism.* New York: The Free Press. 1985

_____. *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach.* *The American Journal of Sociology*, Vol. 87, Nº 3, pp. 548-577. Nov. 1981

_____. *The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract.* *Journal of Economic Perspectives*—Vol. 16, Nº 3, Pgs 171–195, 2002.

ANEXO A – VISÃO GERAL ESQUEMÁTICA DA ISO 26000



ANEXO B – TEMAS CENTRAIS E QUESTÕES DE RS DA ISO 26000

Tema central:	Governança organizacional
Tema central:	Direitos humanos
Questão 1:	Diligência devida
Questão 2:	Situações de risco para os direitos humanos
Questão 3:	Evitar cumplicidade
Questão 4:	Resolução de queixas
Questão 5:	Discriminação e grupos vulneráveis
Questão 6:	Direitos civis e políticos
Questão 7:	Direitos econômicos, sociais e culturais
Questão 8:	Princípios e direitos fundamentais no trabalho
Tema central:	Práticas Trabalhistas
Questão 1:	Emprego e relações de trabalho
Questão 2:	Condições de trabalho e proteção social
Questão 3:	Diálogo social
Questão 4:	Saúde e segurança no trabalho
Questão 5:	Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho
Tema central:	Meio ambiente
Questão 1:	Prevenção da poluição
Questão 2:	Uso sustentável de recursos
Questão 3:	Mitigação e adaptação às mudanças climáticas
Questão 4:	Proteção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de habitats naturais
Tema central:	Práticas leais de operação
Questão 1:	Práticas anticorrupção
Questão 2:	Envolvimento político responsável
Questão 3:	Concorrência leal
Questão 4:	Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor
Questão 5:	Respeito ao direito de propriedade

Tema central:	Questões relativas ao consumidor
Questão 1	Marketing justo, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas
Questão 2:	Proteção à saúde e segurança do consumidor
Questão 3:	Consumo sustentável
Questão 4:	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias
Questão 5:	Proteção e privacidade dos dados do consumidor
Questão 6:	Acesso a serviços essenciais
Questão 7:	Educação e conscientização
Tema central:	Desenvolvimento e envolvimento comunitário
Questão 1:	Envolvimento comunitário
Questão 2:	Educação e cultura
Questão 3:	Geração de emprego e capacitação
Questão 4:	Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias
Questão 5:	Geração de riqueza e renda
Questão 6:	Saúde
Questão 7:	Investimento social